



POLITECNICO
MILANO 1863

DIPARTIMENTO DI DESIGN
CdLM in Design della comunicazione



NELLA RETE DEI TALENTI

LINEE GUIDA PER LA PROGETTAZIONE
DI UNA STRATEGIA DI TALENT ATTRACTION

TESI DI LAUREA MAGISTRALE

Candidato: Pietro Crimaldi

Matricola: 920496

Relatore: Prof. Francesca Piredda

Correlatore: Prof. Giulia Sormani

Anno Accademico
2019/2020



POLITECNICO
MILANO 1863

DIPARTIMENTO DI DESIGN
CdLM in Design della comunicazione

NELLA RETE DEI TALENTI

LINEE GUIDA PER LA PROGETTAZIONE
DI UNA STRATEGIA DI TALENT ATTRACTION

Politecnico di Milano, Scuola del Design
Corso di Laurea Magistrale in Design della Comunicazione

Nella rete dei Talenti
Linee guida per la progettazione di una strategia di talent attraction

Relatore Prof.ssa Francesca Piredda
Correlatore Prof.ssa Giulia Sormani

Pietro Crimaldi, 920496

a.a. 2019/2020

ABSTRACT

In un'era guidata dalla tecnologia in cui le informazioni sono ampiamente accessibili e i commenti degli utenti pesano notevolmente sulla capacità di influenzare le audience, i giovani talenti sono in grado di esaminare e controllare i loro futuri datori di lavoro sotto ogni punto di vista. In questo contesto l'employer branding, inteso come processo di creazione e manutenzione dell'immagine di un'organizzazione e della sua reputazione come datore di lavoro¹, assume un'importanza sempre più centrale nella definizione delle attività e iniziative che l'azienda deve intraprendere per attirare e trattenere i talenti. In sintesi, l'employer brand è la reputazione di un'organizzazione intesa come datore di lavoro: concetto ben diverso dall'esclusiva idea di brand, ma che negli ultimi anni si è dimostrato di assoluta importanza anche nella costruzione di una solida relazione con i clienti consumatori.

La ricerca punta a esplorare i diversi ambiti dell'employer branding, intesa come attività di pianificazione strategica, comunicazione e marketing il cui obiettivo fondamentale è quello di attrarre e trattenere le nuove generazioni di talenti. Nel procedere dell'analisi, l'intenzione è da un lato quella di definire con chiarezza le fasi di progettazione di un employer brand efficace e consistente, dall'altro quella di fornire un'illustrazione pragmatica delle basi fondamentali con cui un'organizzazione può implementare una strategia digitale di employer branding, evidenziando le forti analogie che sussistono con il mondo della comunicazione nella strutturazione del processo.

¹ V. Cap. 2, *Employer Branding: le origini della disciplina.*

KEYWORD:

Brand Management, Digital Strategy, Employer Branding, Recruiting Game, Talent Attraction

ABSTRACT

In a technology-driven era where information is widely accessible and users' feedback weighs heavily on the ability to influence audiences, young talents are able to scan and control their future employers from every different point of view.

In this context, employer branding, known as the process of designing and maintaining the image of an organization and its reputation as an employer, takes an increasingly central importance in defining the activities and initiatives that the company must undertake to attract and retain talents.

Summarizing, the employer brand is the reputation of an organization as an employer: a concept that is very different from the exclusive idea of "brand", but which in recent years has also proved to be of absolute importance in building a solid relationship with consumer customers.

The research aims to explore the different areas of employer branding, known as strategic planning, communication and marketing activities whose fundamental target is to attract and retain new generations of talents. During the analysis, the aim is on the one hand to clearly define the design phases to structure an effective and consistent employer brand, on the other hand, that of providing a pragmatic illustration of the fundamental bases with which an organization can implement a digital strategy of employer branding, highlighting the strong similarities that exist with the world of design communication in the execution of the process.

SOMMARIO

ABSTRACT	5	5. LA CREATIVITÀ CHE ATTRAIE	88
INTRODUZIONE	12	5.1 – <i>Recruiting game</i>	91
– Il problema e gli obiettivi di ricerca	13	5.2 – Caso studio: <i>Heineken Go Places</i>	94
– La struttura metodologica	15	5.3 – Caso studio: Banche Generali	97
		* <i>Il punto di vista di un professionista</i>	99
Sezione 1		Sezione 2	
1. EMPLOYER BRANDING: LE ORIGINI DELLA DISCIPLINA	18	6. IL PROGETTO	104
1.1 – C'era una volta il brand	19	6.1 – Premessa: il <i>Cliente</i> e la richiesta	105
1.2 – <i>Welcome to the Jungle</i>	22	6.2 – <i>Market Analysis</i>	109
1.3 – Dimmi il tuo <i>valore</i> e ti dirò chi sei	25	6.2.1 – Scenario	109
		6.2.2 – Competitor	113
2. GLI STRUMENTI DEL MESTIERE	32	6.3 – Definizione obiettivi	123
2.1 – <i>Employer Branding Framework</i>	38	6.4 – Cluster & <i>Personas</i>	124
* <i>Il punto di vista di un professionista</i>	40	6.5 – <i>EVP statement</i>	126
3. METODOLOGIA	44	7. LA COMUNICAZIONE	128
3.1 – Analisi dello scenario	47	7.1 – Premessa	129
3.2 – Analisi dei competitor	49	7.2 – L'idea - <i>A chi importa del tuo futuro?</i>	130
3.2.1 – Il quadrato semiotico	54	7.3 – Obiettivi di conversione e come raggiungerli	131
3.3 – Analisi della reputazione	58	7.4 – Visual Identity & immagine coordinata dell'iniziativa	134
3.4 – Analisi dei <i>touchpoint</i>	61	7.5 – <i>Landing Page & Touchpoint</i>	138
		7.4 – Social Media & Piano Editoriale	144
4. LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA	66	8. CONCLUSIONI	148
4.1 – Gli obiettivi	68	RIFERIMENTI	154
4.2 – Il target	69	RINGRAZIAMENTI	158
4.3 – I canali	75		
4.3.1 – Il media mix	76		
4.4 – Il <i>Recruitment marketing</i> e il <i>funnel</i>	79		
4.5 – Il messaggio	85		

INDICE DELLE IMMAGINI

CAPITOLO 1

- 1 – I dodici archetipi di derivazione junghiana 27

CAPITOLO 2

- 2– EVP di Decathlon nella homepage della piattaforma Careers 35

CAPITOLO 3

- 3.1 – I quattro livelli dell'analisi strategica, dal più generale al più dettagliato. 46
3.2 – Employer Branding Study, The Future of Recruiting - CareerArc,2019 48
3.3 – Employer Brand Research Italia -Randstad, 2020 48
3.4 – Scheda di analisi dei competitors 50
3.5 – Scheda di raccolta informazioni pianificazione editoriale 52
3.6 – Scheda di comparazione formati di contenuto 53
3.7 – Struttura concettuale del quadrato semiotico 55
3.8 – Quadrato semiotico in ottica Employer Branding 57
3.9 – Esempio di *word cloud* reputazionale 59
3.10 – Esempio di analisi di composizione demografica 62
3.11 – Esempio di distribuzione degli accessi al sito provenienti dai SNS 63
3.12 – Esempio di analisi di composizione demografica ricavata da Facebook 63

CAPITOLO 4

- 4.1 – Gli obiettivi dell'Employer Branding in Italia secondo Indeed 68
4.2 – Scheda di profilazione di una Personae 71
4.3 – Scheda di profilazione del Cluster "Neolaureati STEM" 73
4.4 – Esempio di modello per la classificazione dei media 76
4.5 – Costruzione *funnel* per una strategia di *talent attraction* 80
4.6 – Digital Strategy map (Digital Strategy) 84

CAPITOLO 5

- 5.1 – Cartellone pubblicitario esposto sulla *Highway 101 - Silicon Valley* 89
5.2 – Cover di lancio della Reply Code Challenge 2020 91
5.3 – Il recruiting game di *Heineken Go Places* 94
5.4 – Incontro di formazione tenuto da Generali, MiP e Reply 97

CAPITOLO 6

- 6.1 – *We Are Dassault Systèmes* 106
6.2 – Distribuzione delle Università sul territorio Nazionale 110
6.3 – La valutazione delle professioni STEM del futuro sulla base dei driver di scelta del percorso lavorativo 113
6.4 – Come si informano i giovani alla ricerca di un lavoro? 112
6.5 – Schematizzazione Personae 124
6.6 – Schematizzazione Cluster 125

CAPITOLO 7

- 7.1 – Wireframe UI/UX Design landing page 139
7.2 – Post Campagna 3DXHeroes 146
7.3 – Contenuti editoriali (distribuzione organica sui canali proprietari) 146
7.4 – Piano Editoriale del primo mese di attività 147

INTRO DUZIONE

– Il problema e gli obiettivi di ricerca

In un momento storico caratterizzato da cambiamenti rapidi e tempestivi, anche le aziende più strutturate si trovano a dover fronteggiare il mercato in un'instabilità generale, causata proprio dal cambiamento. A rendere più complicato il tutto vi è il grande senso di incertezza in cui le aziende si imbattono quando poste di fronte a complessità di carattere innovativo e tecnologico, soprattutto riguardo alle nuove figure professionali e alle competenze necessarie a rispondere prontamente alle richieste di un mercato sempre più esigente.

In questo contesto l'employer branding, inteso come attività progettuale e di comunicazione volta a definire l'identità di un brand come datore di lavoro², assume un'importanza sempre più centrale nella definizione delle attività e iniziative che l'azienda deve intraprendere. In sostanza, l'employer brand è la reputazione di un'organizzazione intesa come datore di lavoro: concetto ben diverso dall'esclusiva idea di brand, ma che negli ultimi anni si è dimostrato di assoluta importanza anche nella costruzione di una solida relazione con i clienti consumatori. Tuttavia, l'employer brand è un concetto che differisce dal concetto di marchio come entità aziendale. A differenza di un marchio aziendale, definito e controllato internamente, un employer brand non appartiene strettamente al datore di lavoro: è modellato e guidato dai suoi dipendenti e da tutti gli stakeholder che concorrono all'esistenza dell'azienda. Per questo motivo, ogni datore di lavoro ha un "marchio", indipendentemente dal fatto che lo abbia sviluppato consapevolmente o meno.

Quando si parla di mercato del lavoro sui media, spesso si tende a considerare il punto di vista esterno o, sarebbe più corretto, estraneo; come se si stesse parlando qualcosa di completamente "altro" rispetto sia al narratore che al suo lettore. Quello che, all'interno dell'azienda, è l'esperienza reale e vissuta di ogni employee finisce per diventare una generica e sbiadita rappresentazione – a seconda del tipo di contenuto e tono di voce – di un manifesto scritto e pensato per il sito vetrina.

². Branson, R., *Companies Should Put Employees First*, <https://www.inc.com/oscar-raymundo/richard-branson-companies-should-put-employees-first.html>

Oggi più che mai, in un contesto che alimenta e si alimenta di tonnellate di contenuti generati sui vari media digitali, ci si rende conto che la necessità primaria è quella di attribuire valore al contenuto, dal prodotto al servizio per giungere al posto di lavoro e all'azienda e per farlo occorre rivolgere il punto di vista all'interno, ma soprattutto alle persone. Infatti, la narrazione basata sull'esperienza reale, frutto di un confronto diretto di valori e culture, di intenti e azioni comuni, di obiettivi prefissati, è il risultato di un modello strategico condiviso, comune e coerente che proiettato all'esterno produce consistenza in termini di reputazione percepita come datore di lavoro e più in generale come brand.

L'idea di questo elaborato dunque nasce dalla volontà di esplorare i diversi ambiti dell'employer branding, intesa come attività di pianificazione strategica, comunicazione e marketing il cui obiettivo fondamentale è quello di attrarre e trattenere le nuove generazioni di talenti. Nel procedere della ricerca, l'intenzione è quella di definire con chiarezza le fasi di progettazione di un employer brand efficace e consistente, partendo proprio dalla strutturazione di una promessa, l'*Employer Value Proposition* (EVP)³, progettata per determinare l'unicità dell'azienda che la renderà attraente per il suo gruppo demografico di talenti. Inoltre, lo scopo ultimo è quello di fornire un'illustrazione pragmatica delle basi fondamentali con cui un'organizzazione può implementare una strategia digitale di employer branding, evidenziando le forti analogie che sussistono con il mondo della comunicazione nella strutturazione del processo.

3. Michaels, E., Handfield Jones, H., Axelrod, B., *The War of Talent*, Harvard Business Review Press, 2001 – pp. 13-17

– La struttura metodologica

La stesura del seguente elaborato è volta alla ricerca riguardo l'efficacia dello sviluppo dell'employer brand aziendale nell'ottica di voler attrarre le nuove generazioni di talenti. In un'era guidata dalla tecnologia, dove le informazioni sono ampiamente accessibili e le recensioni degli utenti hanno un peso rilevante sulla percezione dell'azienda dall'esterno, i giovani talenti sono in grado di esaminare e controllare i loro futuri datori di lavoro in tutte le aree della reputazione; dalle pratiche di colloquio e assunzione fino ai loro valori, dimostrazione di responsabilità sociale aziendale (CSR) o persino di cultura interna.

Quello che siamo stati abituati a definire brand per oltre un secolo è oggi un concetto ben distante dall'essere l'"immagine di copertina" di un determinato organismo aziendale; è qualcosa che risiede nella mente di ogni essere umano. Oggi, è fondamentale comprendere come l'evoluzione di questo concetto sia in grado di condizionare, non soltanto il successo oppure il fallimento di un prodotto o di una campagna, ma di influenzare le sorti di un'intera azienda. In questo scenario, le organizzazioni non possono ignorare la rivoluzione portata dalla multicanalità e dalla digitalizzazione per raggiungere gli obiettivi prefissati, siano essi l'attrazione di nuovi talenti, il mantenimento di una buona reputazione o l'acquisizione di nuovi clienti.

Nella prima parte vengono riportati alcuni riferimenti e cenni storici che permettono di contestualizzare l'employer branding e il più antico marketing interno rispetto al concetto più tradizionale di brand, considerato non più come un'entità soprannaturale, caratterizzata da "logo, logotipo e corporate font", ma come un elemento fondamentale dell'immaginario collettivo. In seguito, vengono definiti i principali punti con cui è possibile identificare e valorizzare un'azienda, non soltanto per il prodotto del suo lavoro, ma come entità sociale vera e propria. La letteratura scientifica più recente ha evidenziato le caratteristiche dell'employer branding, principalmente attraverso l'analisi delle relazioni che intercorrono fra esso e il corporate brand, la gestione dei talenti e l'utilizzo dei ca-

nali web. Successivamente, l'analisi prosegue verso le nuove generazioni di talenti, identificando i tratti distintivi di una figura assai richiesta oggi nel mercato del lavoro e dalle imprese che, in un contesto di cambiamento e trasformazione, manifestano la necessità di attirare e inglobare all'interno del proprio organico.

La discussione, in seguito, comincerà a svolgere il suo fine di rappresentazione panoramica dell'importanza dell'employer branding nello scenario attuale, in cui le organizzazioni competono non soltanto sul mercato dei prodotti e dei servizi, ma anche su quello del lavoro. Attraverso interviste e testimonianze di affermati professionisti del settore, la ricerca mette in evidenza le dinamiche sottostanti lo sviluppo della disciplina e la sempre crescente necessità da parte delle aziende di adoperarsi in ottica di gestione del proprio employer brand per far fronte ai mutamenti del mercato del lavoro. Una volta compresa l'importanza della disciplina, la dissertazione prosegue nel chiarire i principi fondamentali su cui si articola la strategia digitale con la quale è possibile sviluppare la comunicazione di tale processo.

La seconda parte dell'elaborato si compone di una sezione dedicata alla definizione di linee guida per il progetto, a partire dalla strutturazione in maniera chiara e definita dell'Employer Value Proposition (EVP) con cui l'organizzazione intende posizionarsi nel mercato, all'individuazione del target di riferimento, a cui l'azienda intende rivolgersi. Una volta compiuto tale processo di definizione dell'immagine di employer con cui l'organizzazione vuole essere riconosciuta, si passa a strutturare le operazioni per la comunicazione della stessa. L'azienda, a questo punto deve avere la coscienza di ciò che realmente è, sotto il profilo dell'ambiente di lavoro, e deve adoperarsi per fare in modo di comunicare nel modo corretto e coerente gli aspetti della propria EVP che maggiormente costituiscono una fonte di attrazione per il determinato target. Quindi, serve principalmente individuare il segmento di recruiting a cui l'azienda vuole rivolgersi. In seguito, la comunicazione deve puntare a posizionare l'immagine dell'azienda nella mente del target, secondo le caratteristiche della propria identità e in base a quei fattori che vanno a comporre l'offerta professionale, creando

messaggi e individuando gli strumenti più consoni agli stili e ai comportamenti del segmento obiettivo.

Nell'ultima parte dell'elaborato verranno prese in considerazione l'efficacia e l'efficienza di tali mezzi nel raggiungimento del target e della sua effettiva conversione, utilizzati come parametri di giudizio della performance della campagna di employer branding, insieme ad altri KPI che puntano ad una valutazione della strategia complessiva e nella sua capacità di apportare personalità di alto valore qualitativo all'interno dell'organizzazione aziendale. L'analisi e lo sviluppo di un progetto come caso studio applicativo consentiranno di comprendere in maniera completa le dinamiche di progettazione e di tutti quegli elementi che rappresentano dei punti cardine nella gestione dell'employer branding.

1. EMPLOYER BRANDING: LE ORIGINI DELLA DISCIPLINA

1.1 C'era una volta il brand

Le origini dell'employer branding risiedono nella più antica disciplina che fa riferimento al branding e al marketing interno. Quest'ultimo, infatti, rappresenta la particolare funzione del marketing interno a un'organizzazione, che non è diretta ai consumatori finali di beni o servizi prodotti dall'impresa, ma che, al contrario, si rivolge ai collaboratori interni all'organizzazione. Questo specifico approccio strategico venne definito da Berry⁴ come la strategia che permette di "soddisfare le esigenze dei dipendenti, soddisfacendo nel contempo gli obiettivi dell'organizzazione. Il marketing interno è un programma di marketing basato sulla comunicazione con gli impiegati. Lo sviluppo del loro potenziale e incentivando e motivando coloro che svolgono un servizio eccellente" (Berry et al., 1976). Con una visione *customer-oriented*, il marketing interno viene di fatto considerato una delle leve del marketing classico, rivolto ai consumatori, poiché le varie iniziative aziendali rivolte ai dipendenti non sono altro che un modo per arrivare in maniera più diretta e reale al cliente esterno, preparando adeguatamente coloro che rappresentano il punto di primo contatto tra l'azienda e i consumatori: i dipendenti, appunto. Motivazione e coinvolgimento, infatti, diventano i punti cardine di una nuova visione della comunicazione aziendale che, dalla fine degli anni '70, ha cominciato a valorizzare l'importanza che la disciplina può avere se rivolta verso i dipendenti dell'azienda, e non esclusivamente nei confronti dei consumatori di beni e servizi della stessa. Si è cominciato quindi a rendersi conto che le persone costituiscono una risorsa fondamentale e i dipendenti diventano di fatto gli *stakeholder* dell'azienda. Diversi sono gli approcci che vengono traslati dalla più tradizionale comunicazione diretta al consumatore: così come l'approccio tradizionale vede una ricerca accurata rivolta ai bisogni dei consumatori, allo stesso modo la comunicazione interna cerca di destinare maggiore attenzione alle necessità e ai desideri delle proprie risorse umane.

Il primo significativo cambio di visione in merito, e del conseguente avvicinamento alla definizione dell'attuale disciplina dell'employer branding si può leggere nelle parole di William

4. Berry, L., Hensel, J. S. e Burke, M. C., *Improving retailer capability for effective consumerism response*. *Journal of Retailing*, 1976, pp. 3-14.

5. George, W.R., *Internal Marketing and organizational behaviour: a partnership in developing customer-conscious employees at Every Level. Journal of Business Research*, 1990, pp. 63-70

6. Heskett, J. L., *Lessons in the Service Sector. Harvard Business Review*, 1987

R. George⁵, dove emerge chiaramente il principio secondo cui "il marketing interno si focalizza sulla realizzazione di scambi effettivi tra l'organizzazione e i suoi dipendenti come un prerequisito per scambi di successo con i mercati esterni" (George, 1990). Di fatto, tra i mercati esterni a cui fa riferimento l'autore vi è senz'altro il mercato del lavoro. In sostanza, quello che George ha teorizzato è proprio quella situazione di benessere interno all'azienda, sul posto di lavoro dei dipendenti, che se proposto – e quindi comunicato – a dovere, non può che portare al conseguente risultato positivo anche nei confronti dei clienti consumatori. Ma soprattutto, è in un passaggio successivo del suo saggio che George razionalizza per la prima volta il passaggio teorico dal marketing all'employer branding, facendo riferimento alle più note concezioni di Heskett⁶ secondo cui il processo di marketing interno doveva essere trattato in una maniera simile a quello che solitamente viene incluso nei processi di branding e marketing di un'azienda: dall'individuazione dei segmenti di audience a cui rivolgersi all'identificazione dei bisogni primari o latenti del target, codificando una strategia operativa che dia una risposta ai suddetti bisogni e progettando un impianto di comunicazione che supporti l'intera operazione (Heskett, 1987).

Tuttavia, la nascita vera e propria del termine "Employer Brand", e dunque della disciplina, avvenne nel 1996 ad opera degli autori Simon Barrow e Tim Ambler della *London Business School*, che all'interno di un loro saggio accademico pubblicato sul *Journal of Brand Management*, lo definirono come "il pacchetto dei benefici funzionali, economici e psicologici forniti da una determinata occupazione, ed identificato con il datore di lavoro". Questo articolo scientifico fu il primo a cercare di applicare le tecniche del *brand management* alla gestione delle risorse umane e, in modo particolare, a ipotizzare un approccio di forze congiunte tra i reparti della comunicazione e del marketing applicate alla gestione del personale. Ancora di più, i due autori sostenevano fortemente come "i benefici che l'employer brand offre ai dipendenti sono paralleli a quelli che il più comune brand porta ai consumatori". Molto importante è la considerazione successiva che segna la svolta, indicando come l'employer brand sia dotato di una personalità e che, proprio per questo motivo, possa essere posizionato negli stessi modi in cui si è soliti fare con i brand, adottando le stesse tecniche di marketing.

Dalla visione razionalista di Philip Kotler⁷, per il quale "il brand è un nome, un termine, un segno, simbolo o disegno, oppure una combinazione di essi che viene usata per identificare i prodotti o servizi di un venditore o gruppo di venditori e per differenziarli da quelli dei loro concorrenti" (Kotler, 2002), si passa ad una visione molto più orientata alla persona per costruire fiducia con e per il consumatore, e quindi anche per il dipendente. La fiducia, l'impegno e la consapevolezza che si utilizzano per le marche che si acquistano, possono e devono essere utilizzati per l'employer branding. Anche se nel saggio, il termine veniva per lo più associato ai processi di selezione e attrazione del personale, tuttavia sono fortemente presenti importanti riferimenti allo stretto legame con i concetti più caratterizzanti del brand: l'identità, la cultura e la reputazione aziendale.

Nel corso degli anni, la tematica ha cominciato a diffondersi e a ottenere la giusta considerazione, poiché si iniziavano a comprendere gli evidenti benefici che la disciplina apportava, anche in termini di business, alle organizzazioni. A distanza di dieci anni, lo stesso autore che aveva coniato il termine legato al brand di un datore di lavoro, Simon Barrow, ha pubblicato, insieme al ricercatore Richard Mosley, il primo libro interamente dedicato all'employer branding⁸ dove vengono tracciati i confini della disciplina, fornendo un'immagine che ancora oggi costituisce l'essenza stessa della disciplina. Fino a quel momento, infatti, il concetto di employer branding non apparteneva ai professionisti della comunicazione né alla gestione delle risorse umane: c'era una sorta di resistenza all'introdurre i principi del marketing in una disciplina che avesse come core centrale le persone. Il motivo principale era verosimilmente legato all'idea che il marketing fosse qualcosa di artificioso, manipolativo, e che quindi l'employer branding avrebbe potuto avere dei riscontri negativi. Tramite il loro libro, i due ricercatori puntarono ad accreditare l'importanza della disciplina, evidenziando la forte connotazione legata al mondo della comunicazione.

Eugenio Amendola⁹, uno dei massimi esponenti dell'employer branding nel panorama nazionale, il quale, nel suo libro, definisce la disciplina come "una strategia di marketing e comunicazione integrata finalizzata a creare un'immagine aziendale coerente con l'identità dell'impresa intesa come

7. Kotler P., Scott W.G., *Marketing management*, Iseedi, Torino, 2002, pp.38

8. Barrow, S. e Mosley, R., *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons, 2006.

9. Amendola, E., *Corporate recruiting. Employer Branding e nuove tendenze*. Bologna: Anthea Consulting s.r.l., 2008. pp. 55

datore di lavoro, in sintonia con il target di riferimento e ben distinta da quella dei competitors, attraverso la quale attrarre e fidelizzare le persone di talento" (Amendola, 2008). Anche Amendola pone grande valore all'elemento "fiducia" come punto cardine per far sì che, una volta attratti i talenti, venga mantenuta la promessa fatta loro durante la fase di *attaction*. L'autore la paragona alla *brand loyalty* utilizzata in attività di branding per attirare e fidelizzare i clienti consumatori dei beni, poiché in egual modo "si può perdere la fiducia del proprio dipendente o di un potenziale lavoratore, deludendo le aspettative o le promesse a causa di una inefficace attività di employer branding". Inoltre, l'autore evidenzia come una delle prerogative della disciplina sia quella di differenziarsi dai concorrenti nel raggiungere un posizionamento nella mente del target, in particolare verso le nuove generazioni di talenti, tramite una definita strategia di branding.

1.2 Welcome to the Jungle

Siamo intorno al 2005 quando il *web 2.0*¹⁰ segna ufficialmente il confine tra la fine di un'era segnata da una comunicazione *top-down* confezionata dai broadcast e l'inizio della comunicazione UGC (*User Generated Content*), messa in mano all'utente. Si sa che *da grandi poteri derivano grandi responsabilità* ed è proprio a partire dal potere – e dal diritto – che gli utenti hanno iniziato a creare, condividere e commentare contenuti di interesse comune capaci di celebrare o distruggere qualsiasi tipo di entità fisica o astratta: celebrità, politici, alberghi e pizzerie, prodotti, servizi, marchi e aziende.

Quanto detto, vale sul versante *corporate* come sul versante employer se non fosse che a questo secondo scenario si aggiunge il fatto che il risultato finale cambia notevolmente: mentre prima si ragionava su come un determinato processo di acquisto potesse determinare e guidare le scelte di una persona, adesso l'attenzione ricade sul percorso di carriera per la vita. La proiezione di un giovane appena laureato, fresco di studi e pronto a inoltrarsi nella giungla¹¹ è assolutamente segnata da quella che, in materia di branding, viene chiamata "visione".

Nella letteratura scientifica che tratta l'employer branding, il legame di quest'ultimo con il *corporate brand*, e quindi la reputazione relativa all'intera organizzazione, è uno dei temi maggiormente trattati. Nel corso degli anni, diversi studi hanno suggerito che la reputazione di una determinata organizzazione è strettamente correlata allo sviluppo dell'employer brand e può avere un effetto sull'attrattività dello stesso. Tra i più recenti, si menzionano le ricerche compiute da Cable e Turban, Edwards e Rampl. Il primo degli studi enunciati, condotto da Cable e Turban¹², considerato tra i più referenziati, conduce alla conclusione che **esistono due fattori principali che determinano la percezione positiva della reputazione di un brand del datore di lavoro da parte del talento esterno: il grado di familiarità, intesa come conoscenza dell'azienda e la classificazione esterna della sua reputazione corporate, le recensioni dei dipendenti e le classifiche più accreditate**

10. Il termine "web 2.0" venne coniato da Tim Barners Lee al CERN di Ginevra nel 1989. Barners Lee immaginava il web non più soltanto come "uno spazio di informazione a cui tutti potessero avere accesso immediato", ma ad "un luogo in cui fosse possibile creare".

11. Luis Ciccognani, Docente del corso Art Direction & Copywriting alla Scuola del Design del Politecnico di Milano, durante una sua lezione utilizzò la parola "giungla" per sottolineare il caos e la paura che si genera nei giovani studenti alle prese con il primo contatto nel mercato del lavoro.

12. Cable, D. M., & Turban, D. B., *The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand equity perspective*. *Journal of Applied Social Psychology*, 2003.

13. Edwards, M. R., *An integrative review of employer branding and OB theory*. *Personnel Review*, 2010.

14. Rampl, L., *How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands*. *Journal of Marketing Management*, 2014, pp. 13-15.

alla questione. Tale considerazione risulta quindi fondamentale in ottica di implementazione di una strategia di employer branding, poiché, secondo quanto affermato successivamente da Edwards¹³, "ogni sforzo concertato per comunicare informazioni sull'organizzazione ai potenziali nuovi assunti avrebbe bisogno di essere un progetto a lungo termine al fine di influenzare le percezioni esterne della reputazione dell'organizzazione ed incrementarne la familiarità con i potenziali applicanti" (Edwards, 2010).

Secondo Rampl¹⁴, così come i consumatori, anche i potenziali candidati trovano nella rappresentazione della marca, e dei suoi valori, una sorta di "scorciatoia psicologica, che agisce a livello emozionale e va a colmare l'asimmetria informativa tra datore di lavoro e candidato potenziale" (Rampl, 2014). In sostanza, la percezione positiva del giovane candidato – o di un dipendente dell'azienda ambizioso e con voglia di crescere – rispetto a un certo brand determina il "perché" di una specifica scelta. La percezione stimola un "Lo voglio", mentre la visione stimola un "Voglio esserlo". Pertanto, risulta facile comprendere come corporate e employer branding siano universi molto più integrati e complementari di quanto non si pensi, dove le evoluzioni di uno segnano e sono funzionali alle sorti dell'altro e soprattutto, i valori dell'uno sono anche i valori dell'altro.

1.3 Dimmi il tuo valore e ti dirò chi sei

Nel secolo scorso il brand veniva considerato un'entità astratta – "alta", irraggiungibile¹⁵, per così dire – e mai nessuno si sarebbe immaginato di potersi interfacciare personalmente con l'azienda. Oggi, con l'avvento dei social network, questa distanza non si è soltanto annullata, portando un brand, quindi l'azienda, allo stesso livello del consumatore, ma si è addirittura ribaltata.

Con l'avvento dei social network si è generato un luogo (internet) dove ognuno è in grado di esprimere un parere in merito a qualsiasi cosa e, soprattutto, dove l'attitudine del consumatore è votata alla critica, trovando, molto spesso, approvazione e sostegno in altri consumatori che, condividendo e commentando post sui diversi canali, hanno il potere di innalzare o annientare la reputazione di un'azienda.

In un noto articolo, Venkatesh¹⁶ afferma che "una differenza di età, genere, esperienza, abitudini, ecc., di singoli utenti può comportare una differenza significativa nelle intenzioni comportamentali e nell'utilizzo della tecnologia" (Venkatesh, 2012). Con il repentino passaggio al web 2.0, è stato ampiamente riconosciuto che risulta impossibile per un'azienda controllare e mappare totalmente ciò che circola sul suo conto, e quindi anche il proprio employer brand. A partire proprio da quanto affermato da Venkatesh, relativo alle differenze nei metodi di utilizzo, di approccio e persino dei valori a cui sono soggette le differenti generazioni di utenti, è possibile notare come un accurato utilizzo delle nuove tecnologie da parte delle imprese, può notevolmente agevolare il raggiungimento di determinati target di utenti, e in questo specifico contesto, di potenziali talenti.

Internet rappresenta per le aziende sia un'opportunità che una sfida, specialmente per quanto riguarda l'employer branding; è un'opportunità perché offre la possibilità per una comunicazione interattiva, bidirezionale e una migliore connettività con il suo pubblico. Può essere utile sia per migliorare l'esperienza dei candidati in fase di recruiting, sia a sviluppare un'immagine innovativa e attrattiva. Ma è anche una sfida, perché i commenti pubblici, le recensioni e, più banalmente,

15. M. Ronchi, M. Ciancia, *Digital Transformation: metodi e strumenti per guidare l'evoluzione digitale delle imprese attraverso design, marketing e comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 2019 – pp.78

16. Venkatesh, V., Thong, J. Y., Xu, X., *Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology*. *MIS Quarterly*, 2012.

17. Cascio, W. F., *Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention*. Human Resource Development International, 2014, pp. 121-128.

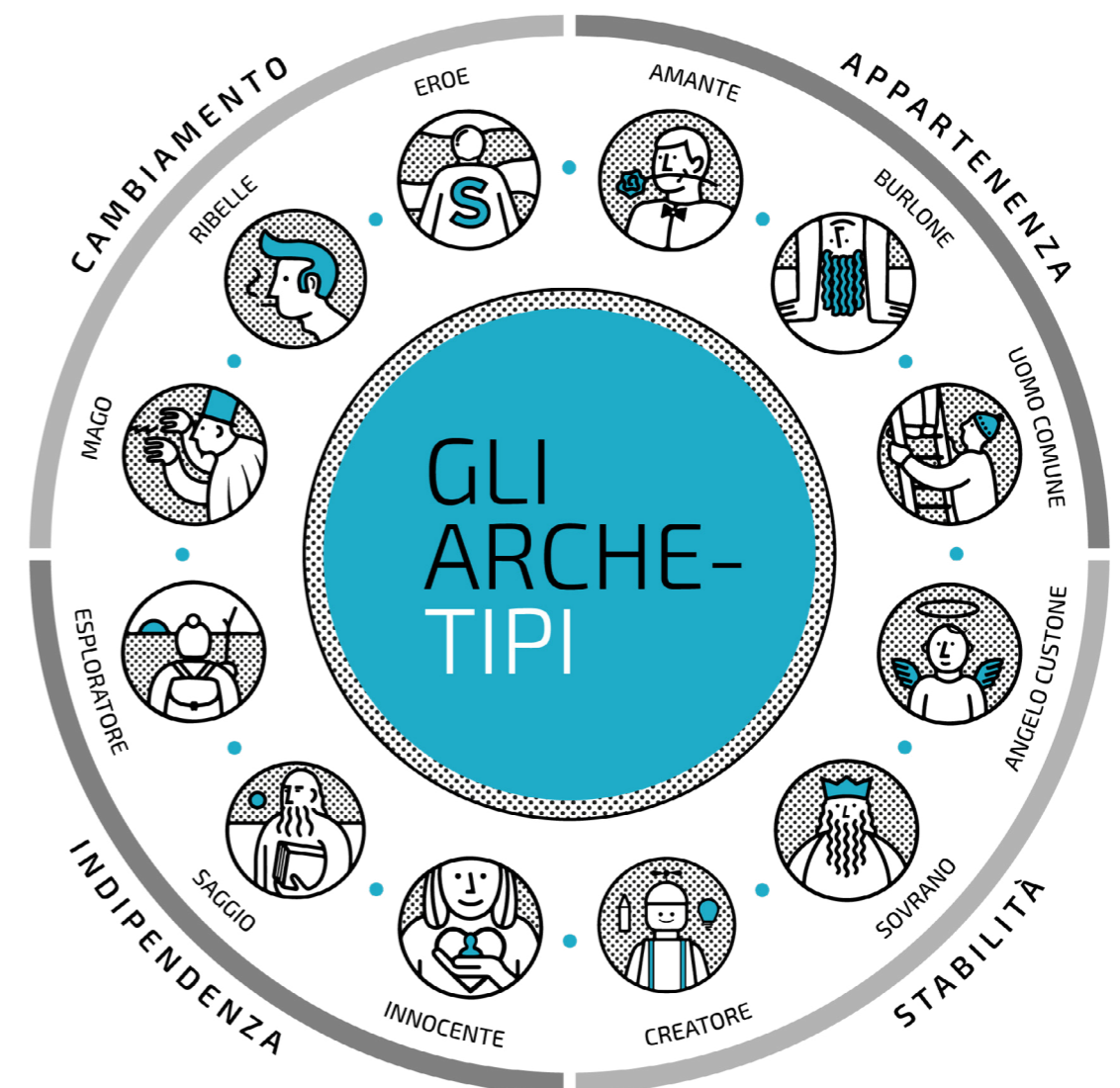
le semplici conversazioni fra utenti, sono facilmente disseminate e accessibili. Secondo quanto affermato da Wayne F. Cascio¹⁷, "la mancanza di coerenza di un'azienda, così come un trattamento non adeguato di un dipendente, può portare a delle reazioni negative sui social network, sia nei canali ufficiali dell'organizzazione sia su quelli personali dei diretti interessati, così come in altri ambiti della comunicazione pubblica" (Cascio, 2014), con l'aggravante che tutto ciò che viene scritto online, rimane facilmente rintracciabile anche a distanza di molto tempo. Pertanto, prima di buttarsi sui canali social, le aziende dovrebbero esaminare con cautela i limiti e le sfide presenti in essi. Come risulta necessario monitorare costantemente il maggior numero di informazioni, sia positive che negativa, presenti in rete riguardo l'organizzazione.

In quest'ottica, è fondamentale definire quali informazioni è opportuno presentare affinché l'azienda risulti credibile nella sua presenza, sia fisica che digitale. Dell'intera catena di informazioni di un'azienda, i **valori** sono la più semplice e immediata informazione da sintetizzare, ma la più complessa da metabolizzare. Non richiedono calcoli numerici, non gravano sul bilancio aziendale e non soffrono cambi di stagione né trend di mercato. Sono un elemento fondamentale, universale e inappellabile dell'essenza stessa dell'azienda e per questo trovano una connotazione specifica, a prescindere dal contesto ambientale in cui l'azienda opera. Per questo motivo i valori di un brand dovrebbero essere unici e distintivi, come dovrebbe esserlo il posizionamento di mercato (compreso il mercato del lavoro). Eppure, non è sempre così. Quante volte è possibile notare come valori quali la *qualità*, la *tradizione*, il *Made in Italy*, la *passione* o l'*artigianalità* vengono adoperati indistintamente in settori merceologici completamente differenti: una catena di elettronica fondata su *vicinanza*, *esperienza* e *impegno* potrebbe confondersi – o peggio, essere confusa – con una catena proveniente da un settore merceologico completamente differente, tipo una farmacia; a sua volta, una catena di farmacie fondata su *servizio*, *informazione* e *specializzazione* potrebbe confondersi con una catena di elettronica. Dunque, esprimere una scelta basata su questo tipo di informazione diventa complesso e soprattutto espone al rischio di perdere di efficacia e credibilità. E la quantità non è d'aiuto, in quanto costituisce un alto rischio di convenzionalità e ambiguità. Definire i valori di un'azienda

non è assolutamente da considerare come un esercizio creativo, anzi costituisce in maniera seria e inderogabile la *promessa* per la quale un utente sceglierà quel brand piuttosto che un altro, è un impegno.

Compresa l'importanza che i valori costituiscono nella rappresentazione che il brand ha nella percezione della società, ci sono altri elementi che collaborano ad una più chiara definizione di identità: l'*archetipo* e il *tono di voce*. Nonostante possano sembrare informazioni fittizie, insieme ai valori, queste costituiscono l'intero patrimonio su cui si fonda l'impianto strategico di Marketing e Comunicazione e da queste è possibile derivare uno dei principali KPI atto a garantire – soprattutto nel lungo periodo – la *capacità di advocacy* di un'azienda: la **coerenza**.

Figura 1. I dodici archetipi di derivazione junghiana. Elaborazione grafica a partire dal lavoro di Playdesign® (<https://www.playdesign.it/da-0-a-brand-archetipi-cambiamento>)



18. Mark, M., Pearson, C. S., *The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*, New York: McGraw-Hill, 2001

19. La parola archetipo ha origini antichissime ed è formata da due termini: Arché = principio, origine; Typos = forma, immagine; Immagine preesistente. I contenuti dell'inconscio collettivo sono quindi gli archetipi, ovvero immagini primordiali di comportamenti. Queste "immagini primordiali" sarebbero "autoctone", capaci cioè di generarsi per forza autonoma, percepibili dalla coscienza, ma provenienti da una matrice inconscia comune a tutti i popoli, senza distinzioni di tempo né di luogo (C.G.Jung, *Gli Archetipi dell'inconscio collettivo*)

A partire dalle teorie di Jung sull'inconscio collettivo, tra le varie discipline che permettono di dare vita al brand c'è l'*Archetypal Branding*. Nonostante possa risultare un concetto astratto, è piuttosto logico associare a un interlocutore una determinata figura e molto spesso, soprattutto quando si parla di aziende, è importate che il ruolo che gli si associa sia coerente con il modo in cui l'azienda si comporta e si relaziona con il proprio pubblico. In tal senso, emergono per importanza e popolarità gli studi condotti da Carol S. Pearson e Margaret Mark¹⁸, ricercatrici statunitensi che già alla fine degli '90, partendo proprio dal lavoro svolto da Jung sull'inconscio, coniarono il termine *archetypal branding* per identificare una particolare strategia di *brand management*. Le due ricercatrici, analizzando le imprese più di successo sul mercato scoprirono come gran parte di esse presentassero un determinato profilo che facilmente poteva essere collegato a un determinato archetipo¹⁹, o meglio a un'immagine archetipica.

Gli archetipi di derivazione junghiana non sono altro che personaggi simbolici che rappresentano ciascuno una specifica caratteristica; una precisa abilità che gli concede di operare una trasformazione nel contesto in cui si muovono.

Traslando questi personaggi sulla definizione di un marchio, non soltanto favorisce la portata e l'efficacia narrativa della comunicazione strategica, ma aiuta a determinare il *Purpose*, ovvero la ragion d'essere, e la *Mission*, l'obiettivo morale. Inoltre, rende estremamente esplicito il rapporto che l'azienda ha con i propri stakeholder (fornitori, consumatori, follower, dipendenti e talenti). Infine, attribuire uno specifico character all'azienda permette di sottolineare fin da subito la differenza con un potenziale competitor. Da queste osservazioni le due studiose misero a punto una sorta di classificazione costituita da 12 archetipi (Fig. 1) che rappresenta un modello pratico di riferimento, modello che oggi viene adoperata dal *brand management* innanzitutto per definire i valori fondamentali e i tratti peculiari sui quali poggia un'azienda e quindi per creazioni di una personalità di marca forte e in grado di differenziarsi rispetto alla concorrenza; tale modello, in particolare, consente di allineare personalità, identità, immagine e reputazione aziendale.

Apple e Microsoft, per citarne due, non sono diversi per motivi di natura tecnologica; entrambi producono e promuovono prodotti dall'elevato standard qualitativo e dalla indub-

bia raffinatezza estetica. I due brand sono diversi perché incarnano due archetipi diversi: il primo è assimilabile al ruolo del *Creatore*, padrone dell'innovazione, mentre il secondo ha assunto il ruolo del *Sovrano*, riconducibile al concetto di controllo²⁰. Questi due brand non hanno semplicemente incarnato un diverso ruolo, ma di questo ne hanno mantenuto la coerenza nel tempo, determinando di fatto una netta distinzione oggi chiara a tutti i consumatori.

L'ultimo, certamente non per importanza, elemento che determina la percezione del brand è la modalità con cui l'azienda si rivolge ai propri interlocutori: il **tono di voce**.

Accettando quanto detto precedentemente sugli archetipi, risulta come logica conseguenza che **il tono di voce deve necessariamente rappresentare il proprio personaggio**, altrimenti ne verrebbe fuori un problema di forte incoerenza e quindi perdita di fiducia. Non sarebbe credibile se un *Saggio* parlasse con tono "amichevole" o se un *Angelo Custode* adottasse un linguaggio autorevole: non si tratta di categoria merceologica o di posizionamento di mercato, sarebbe un problema di **coerenza**.

Se, in fase di pianificazione strategica, questa riflessione parte dal concetto di archetipo anziché dal foglio bianco o dalla categoria merceologica, tutto assume più corpo e maggiore rilevanza. Non si tratta soltanto di *copy strategy*. Certo, il modo in cui verrà formulato il messaggio, l'utilizzo della punteggiatura e delle *emoji* ne sarà una diretta conseguenza, ma quello di cui si sta parlando mira più a determinare il modo in cui viene percepito un brand (quindi l'azienda) e, ritornando all'employer branding, il modo in cui un'azienda si propone come datore di lavoro, come anche le modalità con cui vengono descritte le *job description* in fase di *scouting*, può essere determinante nel successo (o nell'insuccesso) del raggiungimento dell'obiettivo.

20. Interpretazione dei dodici archetipi di derivazione junghiana in ottica di branding. (printsom.com)

In sintesi

Il primo capitolo si è rivelato necessario per fornire un inquadramento di scenario e del processo che ha portato alla nascita di questa disciplina, relativamente giovane, che affonda le sue radici nel più "antico" marketing interno, che valorizzava l'importanza di una comunicazione diretta con i dipendenti affinché questi fossero formati e motivati in ottica di soddisfazione del cliente finale. Procedendo, si è passati gradualmente alla visione più attuale dell'employer branding che evidenzia la rilevanza che la reputazione di un'azienda, in quanto datore di lavoro, possiede nell'attrarre i nuovi talenti che si affacciano per la prima volta nel mondo del lavoro una volta conclusa la loro formazione accademica, ma non solo a questi. Infine, è stato fondamentale comprendere la sempre più centrale importanza della *persona* per il successo dell'azienda e del fatto che le risorse umane, intese come capitale valoriale dell'impresa, devono essere parte integrante del processo strategico e evolutivo dell'azienda. **Il Branding è una disciplina che fa leva sui valori comuni e condivisi dalle persone prima che sul business e soltanto attraverso una presa di coscienza di questi è possibile determinare la ragione d'essere e un posizionamento in maniera credibile, coerente e consistente.**

2. GLI STRUMENTI DEL MESTIERE

Il capitolo precedente è stato utile per fissare alcuni punti fondamentali per la definizione di un brand. Come per il branding, anche la disciplina dell'employer branding necessita di specifiche risorse per la sua messa in pratica.

La prima necessaria è una risposta, chiara e definita, a una domanda altrettanto precisa: *"Perché dovrei avere voglia di lavorare in quella azienda?"*.

Come è facile immaginare, a questo tipo di domanda potrebbero seguire decine di risposte diverse, tutte valide, ma soprattutto sviluppate in funzione del giudizio della singola persona. La risposta che certamente può sintetizzarle tutte è l'orgoglio che un'azienda è in grado di trasmettere alle persone che ne fanno parte. Che sia di tipo speculativo ("mi pagano bene"), funzionale ("è vicino casa") o emotivo ("sembra di stare in famiglia"), non è importante; quello che conta è il ragionamento per cui si sviluppa il *"Quello è il lavoro che fa per me"* e che spinge una persona a definire l'"azienda" come la "mia azienda".

Il secondo punto su cui occorre soffermarsi è l'*impulso* che spinge questa motivazione, capace di far scattare una scintilla talmente forte da riuscire a trasformare un'azienda di elettrodomestici nella Apple di turno. Questo tipo di impulso viene definito come Employer (o Employee) Value Proposition, ovvero come "l'insieme complessivo degli elementi che l'azienda fornisce al proprio capitale umano. **L'EVP costituisce un "dare-avere" fra l'organizzazione e i suoi collaboratori, "l'accordo occupazione che definisce ciò che un datore di lavoro si aspetta dai suoi dipendenti e quello che offre in cambio"**²¹. L'Employer Value Proposition è quindi un'esplicitazione chiara e ben definita della strategia di employer branding. Secondo una ricerca effettuata dalla Tower Watson²², una delle società leader nel mondo nella consulenza aziendale, le organizzazioni che usano la loro EVP in maniera efficace hanno una probabilità cinque volte maggiore che i loro impiegati siano altamente coinvolti ed il doppio delle probabilità che raggiungano performance finanziarie significativamente superiori ai loro colleghi se comparate con le aziende che usano

²¹. *The Employee Value Proposition. How companies meet their employees' expectations – and what behaviors they expect in return. CPA Practice Management Forum, 17-19, 2014.*

²². *Kibbe K., Sejen L., Yates, K., Why an Employee Value Proposition Matters, Tower Watson Webcast, 2010.*

la loro EVP meno efficacemente. Dalla stessa indagine emerge che ancora molte compagnie non sfruttano a pieno il potenziale di questa applicazione per coinvolgere, attrarre e trattenere i collaboratori. Spesso l'EVP risulta essere informale, approssimativa e mal utilizzata. Analizzando l'Employer Value Proposition delle migliori aziende, che la applicano in maniera efficace, la ricerca della Tower Watson ha identificato i principali elementi che formano un'EVP di successo:

- Scenario:** il contesto all'interno della quale si colloca la marca;
- Valori:** gli ideali aspirazionali che governano e motivano ogni singola scelta e azione;
- Cultura:** il patrimonio esperienziale, di saperi e contenuti che ne consolida l'essenza;
- Promessa:** capace di offrire al candidato la possibilità di prefigurare il proprio futuro.

Ovviamente, affinché questi punti possano dare effettivamente corpo alla proposition, quello che ne deriva dovrà essere una sentenza:

- **Esauriente ed equilibrata;**
Circa la metà (il 49%) delle aziende con un'EVP altamente efficace, combina fattori estrinseci quali la retribuzione, i bonus e i benefits, con fattori intrinseci come l'ambiente lavorativo e il lavoro di squadra. Al contrario, soltanto il 24% delle società con una EVP scarsamente efficace lo fa.
- **Diffenziata;**
Il 47% delle EVP efficaci sono significativamente differenti, risaltando rispetto ai loro competitors e attraendo i talenti, rispetto al 18% di quelle scarsamente efficaci.
- **Orientata al business;**
Circa 6 aziende su 10 (il 59%) tra quelle altamente efficaci utilizzano la loro EVP per guidare i comportamenti dei collaboratori, necessari per portare a termine la loro strategia ed avere successo finanziariamente.
- **Focalizzata sui dipendenti;**
Mentre la maggior parte (il 57%) delle imprese poco efficaci si focalizzano sulla comunicazione delle caratteristiche e del valore finanziario dell'accordo, il 44% delle società altamente performanti aiutano i collaboratori a capire come i loro bisogni individuali possono essere soddisfatti.

Un chiaro esempio di cosa sia l'EVP lo possiamo trovare nella homepage della piattaforma Careers di Decathlon²³.

23. <https://www.decathlon-careers.it/>.



In questo caso, *orgoglio* e *senso di appartenenza* sono i pilastri che sorreggono la CTA²⁴: In Decathlon siamo tutti sportivi. Se lo sei anche tu ti vogliamo nella nostra squadra. #sportfirst. A seguire, per ulteriormente confermare il senso di orgoglio, al candidato ideale viene assegnato un *job title* che, ancor prima di procedere con una qualsiasi procedura di selezione, viene definito come "Sport Leader". Lo stimolo di cui si parlava precedentemente fa leva sulla leadership: infatti, "il LEADER lo intendiamo come chi è capace di prendere decisioni in locale per venire incontro ai bisogni dei clienti e utilizzatori sportivi. Tali decisioni vanno dalla gestione dello stock e degli spazi commerciali fino alla creazione di una vera politica commerciale e di un network di praticanti. Esprime quella sussidiarietà che riteniamo vitale per il nostro futuro".

Scenario, valori, cultura e promessa sono messi a fuoco benissimo e non danno spazio ad alcun fraintendimento; il target a cui si riferiscono è profilato in base questi e il messaggio che arriva è forte e chiaro: se sei una persona che mette lo sport tra le priorità della vita, sei la persona adatta. Ovviamente questo è soltanto uno dei mille esempi che si potreb-

Figura 2. EVP di Decathlon nella homepage della piattaforma Careers.

24. Call To Action - nel marketing e più in generale nella comunicazione strategica, si riferisce a uno specifico elemento progettato per attirare l'attenzione e, per l'appunto, spingere all'azione

bero fare, tutti diversi e ma tutti accomunati da un unico obiettivo: attrarre e assicurarsi i migliori talenti.

A questo punto, l'ultimo *asset* necessario è il **metodo**. Una struttura di pensiero, un *framework*, che possa definire in maniera chiara e permanente nel tempo, il susseguirsi logico delle attività da svolgere. Tuttavia, è proprio in questo punto che molto spesso si commette l'errore di credere che lo svolgimento sistematico di determinate azioni possa condurre al risultato certo.

Come abbiamo visto nel capitolo precedente, quando si parla di branding, e quindi di employer branding, le parti coinvolte sono spesso di estrazione diversa. Pertanto, l'obiettivo principale per iniziare a definire un approccio strategico è quello di capire come orchestrare discipline quali il marketing, la comunicazione, il design e la gestione delle risorse umane con il fine ultimo di attrarre e trattenere delle persone: i talenti appunto.

Quello di cui si sta parlando fa certamente riferimento al mondo della strategia, dunque prima di guardare alla componente operativa, è necessario formulare degli **obiettivi**:

1. Attrattività: Adottare leve di marketing e comunicazione per condizionare la preferibilità di un'azienda rispetto ad un'altra agli occhi di un candidato significa incrementare le probabilità di assicurarsi i talenti migliori e abbattere i costi di selezione.

Molto spesso, subito dopo la conclusione del percorso di studi, i giovani talenti hanno le idee tutt'altro che chiare rispetto a dove potersi posizionare nel mondo del lavoro e questa insicurezza genera un alto tasso di candidature casuali: la tendenza dei giovani laureati è quella di volersi posizionare nel più breve lasso di tempo, con il rischio di accettare un posto non in linea con il proprio percorso di studi. In relazione a questo fenomeno, si pensi alle tonnellate di candidature che poi è necessario esaminare, rendendo il lavoro degli HR complesso oltre che dispendioso in termini economici. Lavorando ad una strategia di employer branding, dunque, non solo si favorisce l'identificazione dell'azienda più giusta per lo specifico candidato, ma si riducono anche le application meno pertinenti e si migliora la qualità delle descrizioni delle *job position*.

2. Produttività: Riuscire a creare un clima interno all'azienda che, sulla base di valori aziendali comuni e condivisi, alimenti negli *employees* un senso di appartenenza intimo e profondo, significa stimolare un miglior rendimento e di conseguenza un miglior profitto per l'intera organizzazione.

La produttività, che innanzitutto si rivolge all'interno dell'azienda, ha un valore di mercato ben preciso con una diretta conseguenza sul volume del business: se una persona è felice e orgogliosa di lavorare nell'azienda, automaticamente produce di più; se un'azienda produce di più, le sue quote di mercato salgono. In questo caso, quindi, risulta evidente come una strategia di employer branding possa, non soltanto influire sulla percezione che l'esterno ha di un'azienda, ma addirittura determinarne l'efficienza sul mercato.

3. Reputazione: Consolidare prestigio, autorevolezza e posizionamento attraverso progetti di *Corporate Social Responsibility (CSR)*, *diversità*, *inclusione/integrazione* e *Brand Ambassadorship* contribuisce ad acquisire un rilevante vantaggio di mercato rispetto ai propri competitor diretti.

Da tenere presente che quando si parla di employer branding, per "competitor diretto" non si fa riferimento (non soltanto per lo meno) a un'azienda che propone prodotti e/o servizi simili; la competizione in questo caso è riferita alla posizione di lavoro che si intende offrire. Con l'intento di voler ingaggiare un talento di eccellenza rispetto a una determinata posizione aperta, l'azienda è tenuta a far leva sulla propria reputazione per incentivare la scelta di quel candidato.

4. Vendita: Comunicare la propria offerta commerciale mettendo in luce la catena del valore che ne è alla base significa attribuire a ciascuno stakeholder coinvolto un ruolo attivo nella sua promozione e massimizzare la fiducia generata del pubblico di riferimento.

Molto spesso, soprattutto in ottica di employer branding, sappiamo bene che l'obiettivo di comunicazione è ben distante dagli obiettivi di marketing e, ancora più spesso, il target a cui ci rivolgiamo è distante dall'essere il diretto consumatore. Per questo motivo, risulta fondamentale – ancora una volta – fare riferimento alla Persona: rendere visibili tutte le persone che rendono unico e straordinario il prodotto che l'azienda offre è esso stesso sinonimo di unicità e straordinarietà. La trasparenza e la volontà di valorizzare il ruolo attivo

delle persone dell'azienda aumenta la fiducia nella mente del consumatore, ma ne attesta anche l'etica e la genuinità.

2.1 Employer Branding Framework

Quanto appena visto permette di comprendere come sia notevolmente cambiato l'approccio alla comunicazione che i brand devono attivare per favorire l'ingaggio dei talenti. Infatti, se fino a qualche tempo fa le aziende hanno fatto un uso massiccio dell'esperienza del racconto e dello storytelling, adesso è più opportuno parlare di racconto dell'esperienza.

L'esperienza del racconto è stata ed è tutt'ora l'approccio del Corporate Branding tradizionale, dove l'azienda costruisce un racconto che poi proietta sul pubblico di riferimento, scegliendo canali e media più opportuni per permettere alla propria audience di immedesimarsi. Tanto più è funzionale questo tipo di approccio, quanto più le storie che l'azienda costruisce vengono assimilate e fatte proprie dagli utenti che la seguono. Dall'altra parte, invece, più funzionale in ottica di employer branding, è più opportuno che prima succeda qualcosa per poi raccontarla attraverso la voce di veri testimoni che ne possano certificare l'autenticità e autorevolezza.

In questa chiave, sostanzialmente, non è necessario lavorare di sola astrazione e creatività, ma anzi è necessario proporsi con approccio strategico e progettuale, dotandosi dei giusti canali e strumenti di comunicazione per enfatizzare il racconto. Come si diceva, è necessario dotarsi di un approccio progettuale, di un metodo capace di mettere in ordine gli elementi per favorire lo sviluppo di una strategia di Employer Branding. In questa direzione, come per i più "tradizionali" progetti di comunicazione e marketing, è opportuno distinguere le fasi e le specifiche competenze necessarie per il conseguimento di ognuna.

Per prima cosa, avendo la necessità di mappare il terreno entro cui ci si muove, è opportuno partire da una fase di **rilevazione e analisi** che certamente incorpora l'esperienza proveniente dal settore relativo alla gestione delle risorse umane, ma che oggi più che mai, non può prescindere

da quelle figure capaci di leggere ed elaborare dati di mercato, dati di fruizione e di consumo nell'ottica di una pianificazione ragionata e strutturata.

La seconda fase è proprio la **pianificazione strategica** e consecutivamente la **creatività**. Infatti, questo tipo di attività prevede un coinvolgimento di quelle figure in grado di pianificare, strutturare il progetto allargandone gli orizzonti con un punto di vista sui contenuti e sulle modalità di distribuzione. Infine, esattamente come avviene nei processi di marketing, tutto ciò che viene fuori da una strategia di employer branding deve essere tracciato. L'attività di **tracciamento e misurazione** non prevede solamente il conteggio delle candidature ricevute in un processo di selezione o il numero di *like* e interazioni ottenuti su una campagna su LinkedIn; la misurazione deve essere fatta anche in ottica di mercato per poter tracciare lo scenario competitivo. In quest'ultima fase si rivelano nuovamente essenziali all'interno del processo quei ruoli di *data analysis* e di *intelligence* capaci di misurare non soltanto gli scenari retroattivi rispetto al dato che si trovano tra le mani, ma addirittura capaci di tracciare andamenti futuri e di ipotizzare possibili scenari evolutivi sui quali poi è possibile agire in modo strategico. Appare evidente di quanto sia ampio il numero di figure coinvolte in un processo – quello legato alla strutturazione e definizione di un employer brand – che oggi implica un ulteriore sforzo da parte delle aziende.

Ma che cosa significa affrontare dall'interno le sfide legate all'Employer Branding in uno scenario in cui i talenti, sempre più stimolati da contenuti e alla ricerca di un'opportunità di lavoro, convergono con ambizioni di crescita professionale e realizzazione personale? Ce lo racconta in prima persona Cristina Arbini²⁵, Corporate Solutions Consultant in LinkedIn che insieme al suo team, tutti i giorni affianca aziende e giovani talenti e lavora per far sì che entrambe le parti possano trovare il giusto piano conversazionale.

²⁵. L'intervista a Cristina Arbini si è svolta in modalità "video-call", il 15/05/2020



LINKEDIN

Cristina Arbini

Corporate Solutions Consultant

Prima domanda di carattere generale: quanto è diventato importante per le aziende, alla luce delle evoluzioni a cui il digitale ha esposto, svolgere attività di Employer Branding che ne rafforzino il posizionamento e la distintività rispetto ai competitor?

C: È fondamentale, ma è prima di tutto un posizionamento che deve consolidarsi all'interno dell'azienda. Fino a dieci anni fa, non era comune da parte delle aziende pensare di dover valorizzare quello che avveniva internamente e lo sguardo, soprattutto in ottica di comunicazione e marketing, era sempre focalizzato sui prodotti e, più in generale, consumer-oriented. In questi ultimi anni però, abbiamo assistito ad una vera e propria trasformazione dell'identità dei brand che ha molto coinvolto le risorse umane, integrandole sempre di più tra loro e rendendole sempre di più autentiche protagoniste di un vissuto collettivo. In tutto questo, LinkedIn ha giocato un ruolo fondamentale poiché ha consentito alle aziende di trovare uno spazio nuovo dove potersi raccontare all'esterno senza incappare in eventuali fraintendimenti di sorta, perché sulla nostra piattaforma il punto di vista dell'azienda e quello del dipendente/interlocutore sono in sintonia e continuità tra loro.

Chi si occupa delle attività di Employer Branding in azienda? Quali professionisti e stakeholders vengono coinvolti nella strutturazione del processo?

C: È una sorta di tandem tra il team HR, la Comunicazione e chiaramente il Marketing, precisando che non faccio una distinzione netta tra Comunicazione Interna e Comunicazione Esterna. Il reparto di Risorse Umane molto spesso si concentra sui contenuti e sul contatto reale con le persone, mentre la Comunicazione declina i contenuti nel modo più coerente alla Corporate Identity e al linguaggio aziendale. Sul fronte esterno, poiché siamo una realtà che nell'ultima decade ha subito un'esposizione notevole su questo fronte, abbiamo attivato una collaborazione con il Reputation Institute per tracciare e monitorare l'andamento del Reputation Index. Ponendoci come piattaforma di supporto ai professionisti, ma avendo rapporti professionali, di formazione e consulenza alle aziende, non possiamo correre il rischio che qualsiasi tipo di errore possa avere delle ripercussioni.

Con la sempre crescente frequentazione della vostra piattaforma, molte aziende hanno iniziato a utilizzare LinkedIn in sostituzione del sito Career? Inoltre, essendo concepito come un social network per professionisti, soprattutto i giovani spesso vengono spaventati da una job title e quindi rimandano l'invio di una candidatura. Quanto pensi possa influenzare la presenza o meno di un sito destinato al Recruitment sull'attraction dei giovani talenti?

C: È fondamentale, ma è prima di tutto un posizionamento che deve consolidarsi all'interno dell'azienda. Fino a dieci anni fa, non era comune da parte delle aziende pensare di dover valorizzare quello che avveniva internamente e lo sguardo, soprattutto in ottica di comunicazione e marketing, era sempre focalizzato sui prodotti e, più in generale, consumer-oriented. In questi ultimi anni però, abbiamo assistito ad una vera e propria trasformazione dell'identità dei brand che ha molto coinvolto le risorse umane, integrandole sempre di più tra loro e rendendole sempre di più autentiche protagoniste di un vissuto collettivo. In tutto questo, LinkedIn ha giocato un ruolo fondamentale poiché ha consentito alle aziende di trovare uno spazio nuovo dove potersi raccontare all'esterno senza incappare in eventuali fraintendimenti di sorta, perché sulla nostra piattaforma il punto di vista dell'azienda e quello del dipendente/interlocutore sono in sintonia e continuità tra loro.

Un'ultima domanda di natura più tecnica: quali sono i principali KPI di misurazione delle attività di Employer Branding considerati da LinkedIn? E chi se ne occupa?

C: Allora, ne esistono diversi e alcuni sono più rivolti verso l'interno, quindi ai dipendenti, mentre altri si concentrano principalmente sulla percezione che gli utenti hanno rispetto a specifiche azioni da parte delle aziende. Noi svolgiamo una survey annuale i cui risultati sono fondamentali per comprendere il livello di apprezzamento delle scelte aziendali da parte dei

dipendenti, il grado di engagement delle persone, le aree di criticità gestionale e organizzativa. La survey, svolta in modo completamente anonimo e nel pieno rispetto delle norme sulla privacy, tiene conto di molti aspetti legati alla vita aziendale, alla reputation e perfino alla work-life balance; le risposte a questa survey forniscono un set di KPI capillare e articolato, scandagliabile in modo rapido e flessibile da numerosi angoli di lettura e analisi. In tal modo è possibile comprendere nel dettaglio se esistono problematiche e dove, in modo da poter agire in maniera mirata per risolverli. Quanto alla responsabilità operativa dell'Employer Branding, sicuramente la troviamo in mano al Reparto HR, ma è altrettanto vero che il gioco di squadra vince sempre.

Non solo il Marketing e la Comunicazione offrono supporto in termini di contenuti, strumenti, metodologia, processi e data analysis, ma anche il Managing Board, dall'AD ai responsabili delle business unit ai Manager possono vanificare i processi e gli strumenti studiati, progettati e pianificati dell'Employer Branding, se non sono in grado di offrire supporto nel veicolare nel tempo e con coerenza i messaggi, sostendoli con azioni, comportamenti e approcci consistenti. Solo così valori e principi, strumenti e processi, practice e iniziative possono davvero agire in modo armonico e strutturato, senza forzature, verso una cultura diffusa e pragmatica di cura e attenzione per le persone.

In sintesi

In questo capitolo, si è illustrato il processo di employer branding nella sua fase operativa. Partendo dalla segmentazione e definizione del target a cui ci si vuole rivolgere, si è passati ad illustrare il concetto di posizionamento rispetto ai competitor in ottica di reputazione del datore di lavoro, per concludere con il presentare diverse tecniche utilizzabili dalle aziende per attrarre e trattenere i talenti, agendo con diverse azioni e su diversi canali. Una volta implementata l'intera strategia è necessario misurare e valutare l'efficienza della pianificazione redatta, per comprendere se vi sono possibilità di miglioramento e modifiche da apportare durante lo svolgimento del processo, oppure effettuare considerazioni per pianificare le strategie successive. Tali accorgimenti, si rendono utili alle imprese per aumentare il loro grado di considerazione della disciplina, comprendendo che vi sono possibilità di sviluppo del proprio employer brand.

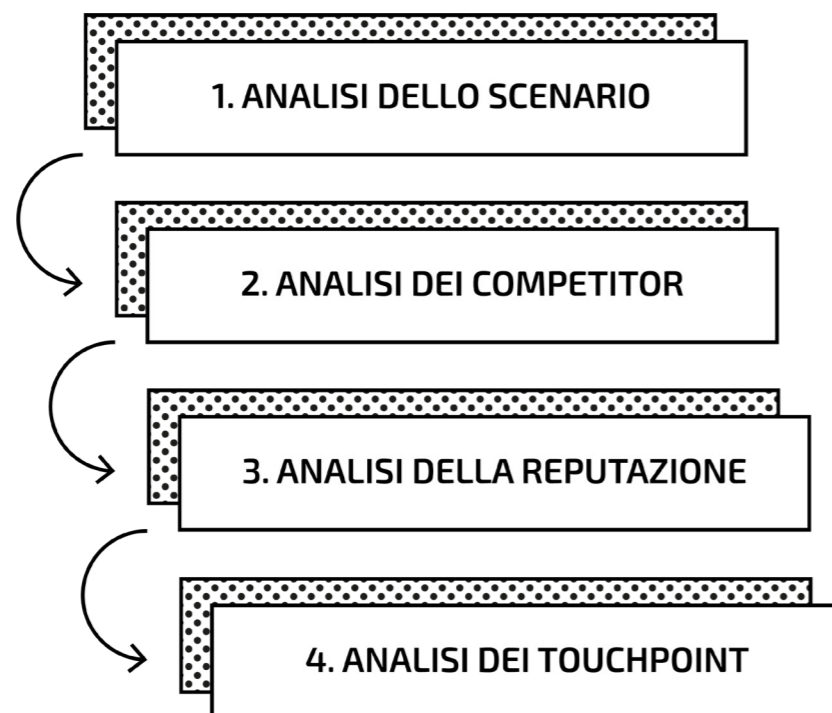
3. METODOLOGIA

A proposito di dati, ormai da qualche anno ogni azione – fisica o digitale che sia – trabocca di informazioni e dati. Senza nemmeno rendersene conto, sono molte di più le informazioni che regaliamo agli altri rispetto a quelle che riusciamo a trattenere per noi. Ogni click, tap, like è tracciato, come anche ogni parola, commento e pensiero. Ma, come per la più classica delle equazioni algebriche, se oggi è possibile sapere tutto tanto di ogni utente e consumatore, è vero anche il suo contrario. Ci sono moltissimi dati a cui oggi è possibile avere accesso e la tendenza è quella di scoprirne sempre di più. Per quanto possa risultare affascinante l'idea di sapere tutto di tutti, reperire qualsiasi tipo di informazione è tutt'altro che utile: il profitto che è possibile ricavare da un approccio data-driven non è questione di volume, ma di qualità. L'obiettivo deve essere quello di riuscire a tradurre nel maggior numero di informazioni rilevanti il minor numero di variabili utili, semplificando con una ratio oggettiva e funzionale alle esigenze iniziali il numero di input provocato dall'eccesso di stimoli²⁶.

A questo punto è necessario approfondire il ruolo del progettista, designer, in relazione all'elaborazione del dato in funzione della pianificazione strategica e per poterlo fare è innanzitutto fondamentale circoscrivere il campo di analisi e quindi l'inquadramento dello scenario, in modo da poter definire in maniera chiara quali informazioni sono necessarie (solo quelle!) per sapere dove andare a reperirle a colpo sicuro. Per giungere a una più ampia comprensione dell'intero sistema è opportuno fissare l'inquadramento generale entro cui si intende operare.

26. *Martina Orlando, Gestione strategica delle risorse umane: analisi e implementazione di un sistema ERP HR in una realtà aziendale. Tesi di Laurea Magistrale, Università di Padova*

Figura 3.1
I quattro livelli
dell'analisi strategica,
dal più generale
al più dettagliato.



Per prima cosa è necessario inquadrare e delineare il perimetro entro cui vogliamo focalizzare le nostre azioni. Una volta compresa l'area di mercato in cui intendiamo muoverci, è importante comprendere quali sono i nostri competitor e di questi, quali le caratteristiche principali. Successivamente, sempre attraverso la capacità di lettura del dato, è di assoluta rilevanza capire come veniamo percepiti rispetto ai competitor. Infine, una volta compreso il territorio sul quale ci stiamo muovendo, sarà necessario utilizzare i dati per comprendere le persone che ruotano intorno al nostro sistema, come si comportano e quali specifiche caratteristiche hanno.

3.1 Analisi dello scenario

Il primo livello di dati è quello relativamente più semplice da reperire. Nel momento in cui un'azienda vuole lanciare un determinato prodotto o servizio sul mercato, deve preoccuparsi di tenere conto del contesto e identificare a quali gruppi di individui intende rivolgersi, e in che modo, tramite quella che viene comunemente chiamata *analisi dello scenario*. In egual modo, un'organizzazione che vuole implementare una strategia di employer branding deve conoscere i bisogni e le aspettative dei segmenti a cui intende rivolgersi, per poi adattare e comunicare la propria offerta in maniera adeguata al target prescelto. Si tratta di analisi a campione, indagini statistiche, survey, report e trend di mercato: il più delle volte si tratta di dati di natura quantitativa, ma che servono a fornire una base di partenza e a garantire che non si finisca per percorrere strade senza una meta.

A partire dai trend di mercato, una recente ricerca condotta da *Pwc*²⁷ ha dimostrato che il 72% dei talenti decide di non accettare un'offerta di lavoro senza prima essersi assicurati che l'azienda sia ciò che dice di essere. Una seconda indagine invece, sviluppata da *CareerArc*²⁸, attesta che oltre la metà delle persone decide di non candidarsi volontariamente se l'azienda non ha una buona reputazione. Ciò che appare evidente – ancora una volta – è l'assoluta rilevanza che la *reputation* aziendale ha nella missione di attrarre talenti. Ad essere determinanti in questa faccenda sono innanzitutto il *word of mouth* dei dipendenti (attuali o ex) e le recensioni online su piattaforme come *Glassdoor*, *Great Place to Work* e *LinkedIn*. Poi i contenuti dei siti corporate, che solo per il 15% dei candidati rappresentano l'*entry point* di una *candidate journey*, le news e infine lo standing di *C-level* e *top manager*.

²⁷. *The future of recruiting* – Pwc, 2019

²⁸. *Employer Branding Study*, CareerArc 2018



Figura 3.2
Employer Branding Study, The Future of Recruiting - CareerArc, 2019

29. Employer Brand Research - Randstad, 2020

E ribaltando la prospettiva, attraverso questa prima fase di analisi è possibile recuperare non solo informazioni circa ciò che rende un'azienda più o meno attrattiva, ma anche intercettare quei fattori che, invece, influiscono positivamente sulla scelta dei giovani talenti. Da una recentissima indagine di **Randstad**²⁹ è possibile capire, anche a seconda del profilo generazionale, ci siano fattori comuni che influenzano positivamente l'attrattività di un'azienda.



Figura 3.3
Employer Brand Research Italia - Randstad, 2020

E per tornare al tema della reputazione del brand, in Italia il 48% del pubblico inizia a informarsi su un'azienda dal sito corporate. Meno efficaci, sul tema employer branding, sono i canali di **reviews** che, in ambito commerciale, impattano sull'acquisto per il 90% (trend che nel Q2 del 2020 è cresciuto al 93% secondo il report sull'e-commerce italiano di Sole24Ore). Insomma, benché i dati di scenario siano da considerare come indicativi, soprattutto perché in relazione al momento storico e al taglio dell'indagine, risulta abbastanza chiaro che per le aziende, oggi più che mai, sia necessario lavorare strategicamente sul proprio impianto di employer branding, da una parte per riuscire a mettere a fuoco le capacità di **attraction** e **retention** dei nuovi talenti, dall'altra per promuovere o potenziare i propri punti di forza.

3.2 Analisi dei competitor

Tra tutte le fasi analitiche che precedono la strategia, quella rivolta ai competitor, se svolta approssimativamente, può determinare la morte certa di qualsiasi operazione successiva. Infatti, il posizionamento sul mercato (e nel caso dell'employer branding, sul mercato del lavoro) avviene in relazione ai competitor dell'azienda e per questo motivo è necessario indagare riguardo l'immagine che ha all'esterno, poiché è necessaria una comparazione diretta fra la percezione di una determinata popolazione riguardo l'organizzazione e i suoi concorrenti nell'ambito della **War for Talent**³⁰.

Affinché un **benchmark** produca evidenze strategiche rilevanti è necessario definire un modello di raccolta di informazioni chiaro e corretto in funzione dell'obiettivo prefissato, capace di fornire un perimetro di indagine definito e, soprattutto, in grado di sintetizzare le informazioni utili per poterle poi confrontare. In questa fase anche il numero di brand da esaminare può essere soggettivo: più si vuole segmentare il mercato e maggiore dovrà essere il numero di variabili di cui si dovrà tenere conto. Nella fase di selezione dei competitors è opportuno razionalizzare il criterio di scelta, in modo da avere chiare le informazioni che si vorranno ottenere e soprattutto per non incappare nel rischio di produrre un'analisi falsata

30. "The War for Talents" (la guerra per il talento) è un termine coniato da Steven Hankin di McKinsey & Company nel 1997, in riferimento al libro di Ed Michaels, Helen Handfield-Jones e Beth Axelrod, Harvard Business Press

da pregiudizi infondati. Dunque, con l'obiettivo di ottenere risposte mirate e funzionali allo scopo, è necessario fare una riflessione sulle domande che bisognerebbe porsi: quali sono i valori, i canali (*touchpoint*) e le iniziative su cui fanno leva i brand che si sceglie di prendere come riferimento tenendo in considerazione che, in ottica employer branding, quelli che possono essere considerati competitors potrebbero non esserlo direttamente sul mercato, bensì in ranking di attrattività di talenti dal profilo professionale simile.

Durante il mio percorso, accademico e professionale, ho sviluppato una sorta di modello funzionale alla raccolta di informazioni mirate ad assolvere lo scopo e, con l'intenzione di traslarlo alla disciplina dell'employer branding, quello che ne risulta è una chart di analisi macroscopica di inquadramento. (Fig. 3.4)

Con un modello di analisi così schematizzato è possibile sintetizzare rapidamente la EVP delle varie aziende, l'elenco dei canali presidiati e dei *touchpoint* utilizzati per entrare in contatto con le proprie *audience*, due o tre esempi di *best practice* e casi studio di particolare interesse e – *last but not least* – il prospetto di valutazione con i principali pro e contro rispetto alle informazioni raccolte. In questa fase riuscire a mettere a sistema la giusta quantità di informazioni, senza però comprometterne, la leggibilità diventa fondamentale per riuscire a comparare rapidamente un più o meno ampio numero di competitor, permettendo di avere una percezione quantitativa del mercato in cui ci si vuole inserire.

Come visto precedentemente, è importante porsi le domande giuste e la successiva a cui è opportuno rispondere è: **come comunicano i brand assunti a riferimento e quali formati utilizzano per farlo al meglio?**

Raccogliere informazioni circa la pianificazione editoriale e la tipologia di contenuto è rilevante non soltanto per determinare quantitativamente l'ingaggio con le rispettive audience, ma è fondamentale per capire qualitativamente la risposta degli utenti e la tipologia di interazioni che si innesca a partire da una specifica tipologia di contenuto. Anche in quest'ottica è opportuno prefigurare un modello di raccolta capace di sintetizzare le informazioni necessarie per rispondere alla domanda. (Fig. 3.5)

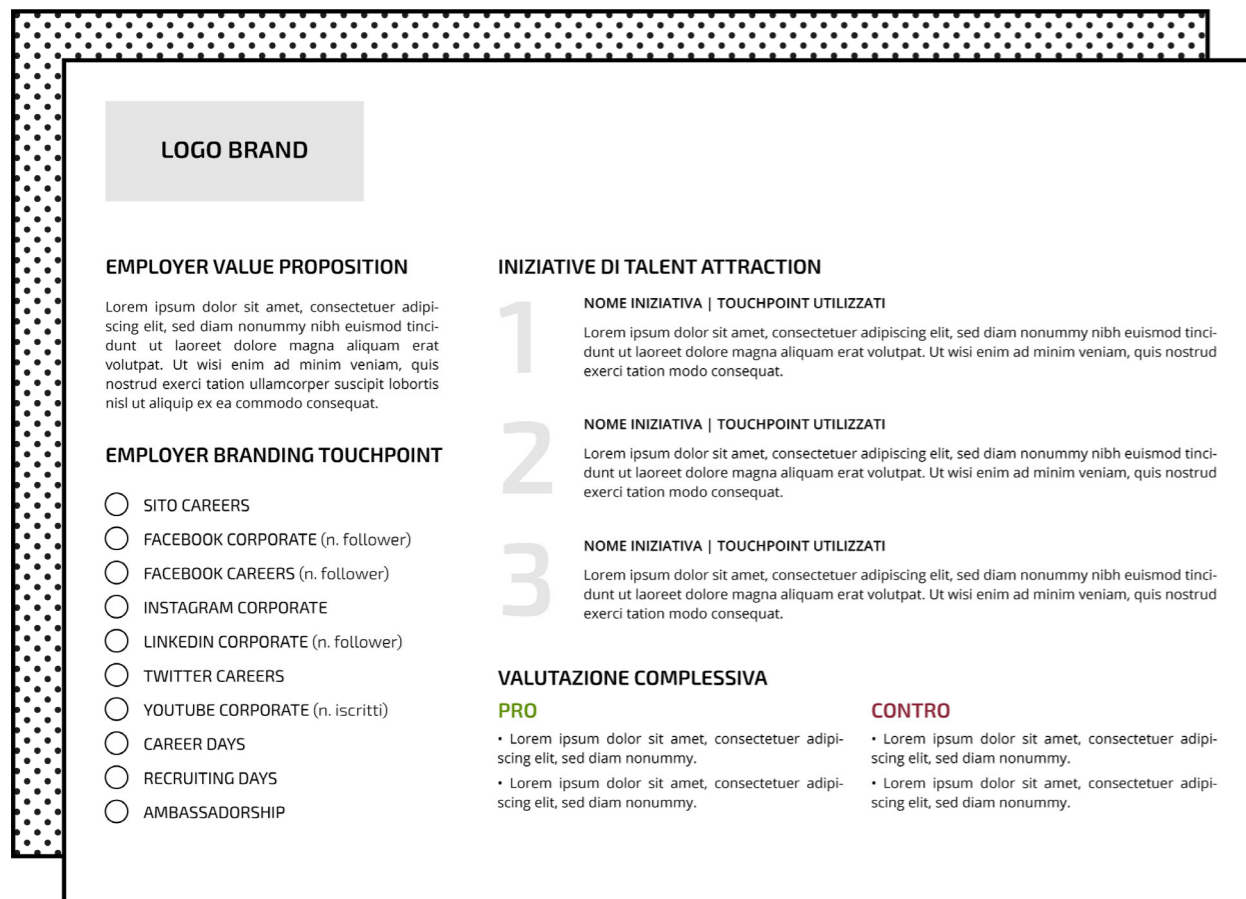


Figura 3.4
Scheda di analisi
dei competitors

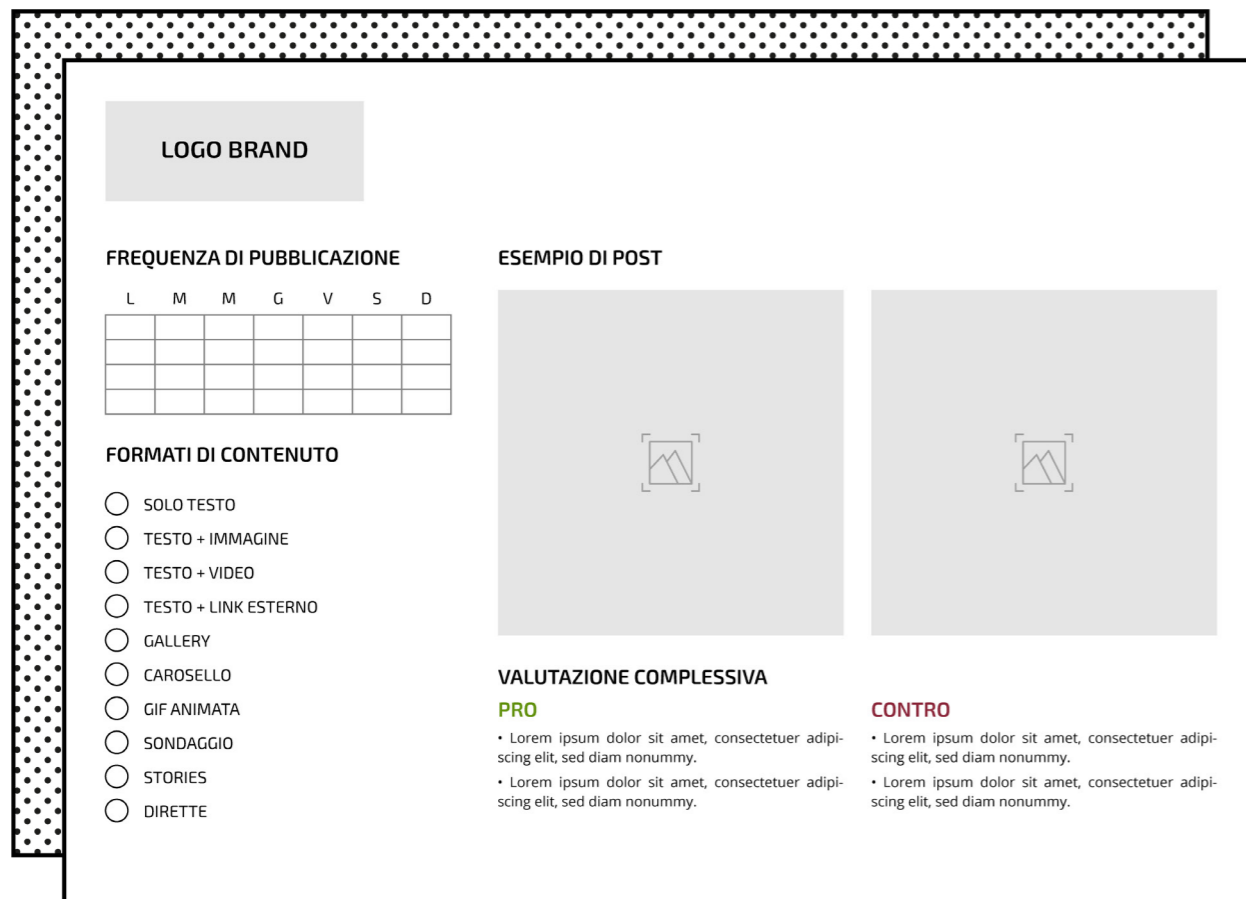


Figura 3.5
Scheda di raccolta
informazioni
pianificazione
editoriale

L'analisi della pianificazione editoriale, se analizzata e compresa negli intenti, è uno strumento di assoluta rilevanza per comprendere le scelte strategiche e di comunicazione dei competitor. Mettere a sistema la frequenza di pubblicazione (calcolando una media approssimativa di almeno gli ultimi tre-sei mesi) e la tipologia di contenuto, come anche il formato con cui il brand in questione ha generato maggior interesse (*interazioni*) concede all'analisi svolta precedentemente (Fig. 3.4) un nuovo grado di dettaglio. L'approccio di raccolta delle informazioni utilizzato nei due benchmark è il medesimo: una volta raccolti i dati, lo scopo è quello di permetterne una schematizzazione sintetica e funzionale alla comparazione.

Con il sempre crescente numero di canali presidiati da quasi la totalità dei brand, vuoi per similarità di intenti o per uniformità di sistema (che non sempre premia, anzi), è possibile inserire un ulteriore grado di dettaglio alla comparazione: una tabella a variabile secca (sì o no) che a colpo d'occhio è capace di fornire un quadro generale sull'utilizzo dei diversi formati di contenuto. (Fig. 3.6)

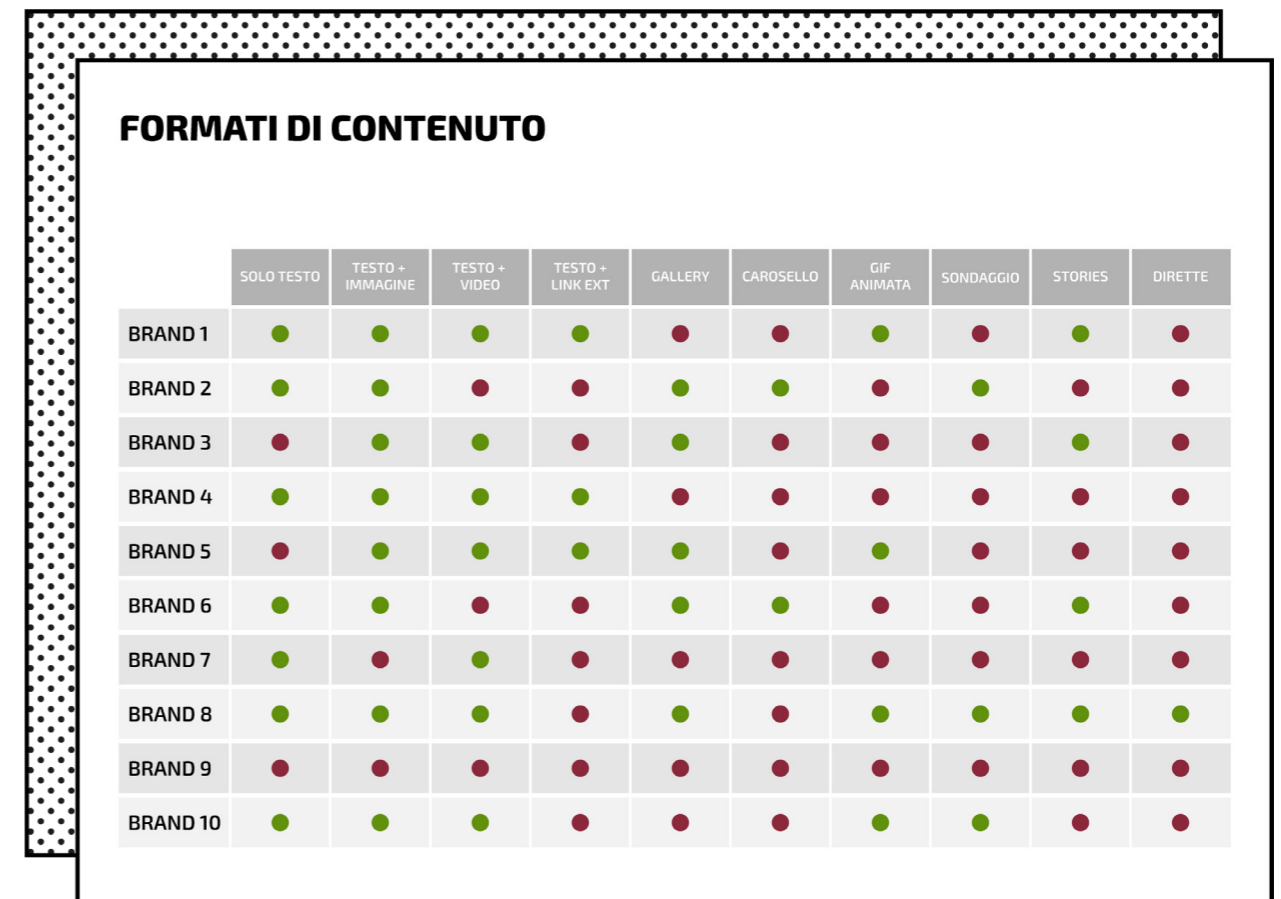


Figura 3.6
Scheda di
comparazione
formati di contenuto

All'inizio del capitolo si è fatto riferimento all'importanza di avere chiare le domande per poter ottenere le giuste risposte, in maniera chiara e concisa. Ebbene, ottenere le informazioni desiderate attraverso le schede di comparazione è immediato e tutto sommato semplice. Fondamentale è, una volta raccolte le informazioni, essere in grado di convertire i dati in obiettivi e se la raccolta è stata proficua, strutturare i primi KPI diventa quasi una conseguenza.

Nel procedere della raccolta di informazioni è opportuno avere una giusta quantità di informazioni e dati poiché questi conferiscono autorevolezza e certificano la veridicità dell'analisi che si sta svolgendo. Ma alla quantità è necessario affiancare la qualità e, soprattutto se si parla di rapporto con gli utenti, di relazioni e di comunicazione, serve un ulteriore strumento capace di razionalizzare e sintetizzare le informazioni in modo da poter facilitare la comparazione tra i diversi rappresentanti del campione. In questa direzione, il quadrato semiotico è lo strumento ideale.

3.2.1 Il quadrato semiotico

Per definizione, la semiotica è la disciplina che studia i segni e il modo in cui questi sono in grado di produrre un senso (significazione). Molto di più, applicata a contesti come il marketing e la comunicazione è in grado di apportare un nuovo livello di comprensione, soprattutto quando sui piatti della bilancia non ci sono numeri, ma concetti. In questi termini, il semiotico Greimas ha sviluppato un sistema semantico in grado di convertire elementi più profondi in elementi basilari, di più facile comprensione, quindi comparabili: *il quadrato semiotico*.

A partire dal concetto di alterità come "condizione di ricerca tra le pieghe di sé stessi e misurazione delle coniugazioni, sulle distanze e sulle prospettive, sulle distorsioni che l'osservatore esterno inevitabilmente compie"³¹, Marchesini nel suo saggio approfondisce il concetto di individuo e quindi di identità. Ancora di più, l'autore afferma che l'identità, essendo frutto di relazioni tra individui, si costruisce per contrasti e differenze. Ad esempio, gli adolescenti forgiavano la loro identità in opposizione ai genitori e al mondo adulto. Lo stesso concetto può essere applicato ai brand. **Un brand costruisce la sua identità in relazione al suo scenario e in opposizione/contrasto ai suoi competitors.** Che si parli di target, messaggio o addirittura brand, la semiotica applicata al marketing analizza l'identità in relazione al suo scenario di riferimento.

Il quadrato semiotico è uno strumento che serve proprio a questo: raccontare in maniera sintetica scenari sociali e di consumo. Secondo quanto teorizzato da Greimas, "ogni narrazione, ridotta ai minimi termini, ruota intorno a un'opposizione e in essa convergono altre categorie" ed è proprio da questa contrapposizione di valori che prende forma la struttura del quadrato semiotico, come "strumento descrittivo con il quale si prova ad articolare un micro-universo semantico, mettendo in luce una serie di relazioni differenziali. Il quadrato è concepito come lo sviluppo logico di una categoria binaria"³². Dunque, il fatto che l'identità sia correlata al sistema di relazio-

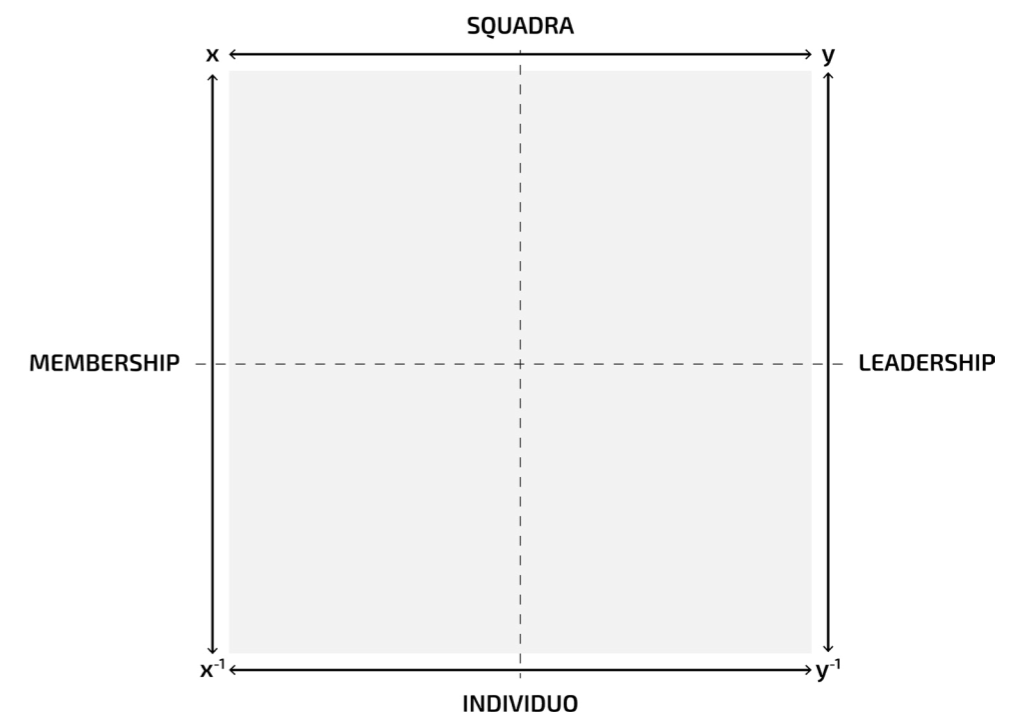
ni che la determina comporta due conseguenze fondamentali per qualsiasi brand. La prima fa riferimento alle modalità con cui comunica un brand; infatti, le scelte comunicative di un brand, dal packaging del prodotto alla scelta del testimonial per una determinata campagna, acquisiscono un senso se poste in relazione a come comunicano oggi i suoi concorrenti (*scenario*) e, soprattutto, a come si comunica oggi nella cultura di riferimento. Inoltre, è risaputo che per mantenere il proprio posizionamento un brand deve avere la capacità di essere flessibile per potersi adattare all'evoluzione del suo scenario e al modo in cui vengono affrontati i diversi temi che nel tempo si presentano³³.

Dunque, a questo punto per analizzare la *talent attraction* dei competitor, a questo punto è possibile utilizzare il quadrato per mettere a sistema la principale variabile che li distingue: la EVP. Ragionando sulle principali opposizioni cardinali, quelle che è possibile riscontrare nelle EVP sono:

- 1. Squadra:** in cui prevale il senso di appartenenza e valori come l'inclusione;
- 2. Individuo:** dove vince il senso di libertà e di autonomia;
- 3. Leadership:** ovvero quelle aziende in cui è forte la tensione gerarchica verticale;
- 4. Membership:** dove l'employee ha una predisposizione al gruppo e una distribuzione orizzontale degli incarichi.

33. Squadrati, A cosa serve la semiotica per le ricerche di mercato, Nov 2014 - <https://www.squadrati.com/#ricerche>

Figura 3.7
Struttura concettuale del quadrato semiotico



31. Marchesini, R., *Alterità: identità come relazione*, Ed. Mucchi, 2016

32. Greimas, Algirdas J., Courtés, J., *Semiotica. Dizionario ragionato della teoria del linguaggio*, Bruno Mondadori, Milano, 1979

A questo punto è possibile riportare tali opposizioni sul piano e iniziare a determinare le *aree di confine* all'interno delle quali abbiamo fissato l'indagine (fig. 3.7).

Come per le precedenti metodologie ispezionate, una volta delimitato il perimetro di azione, aggiungiamo un nuovo livello di dettaglio. In questo caso, combinando le coppie di opposizioni, lo scopo è quello di assegnare a ogni variabile un nome dando vita a veri e propri cluster:

1. Alla prima combinazione, **Membership + Squadra** (variabile x), potrebbe essere assegnata l'etichetta "**Famiglia**". In questo cluster verranno inclusi tutti quei brand la cui EVP fa leva sul concetto dell'"unione fa la forza". Il senso di *partecipazione e di spirito di gruppo* è il motore che anima tutte le attività e le iniziative dell'azienda nei confronti dei propri employee;

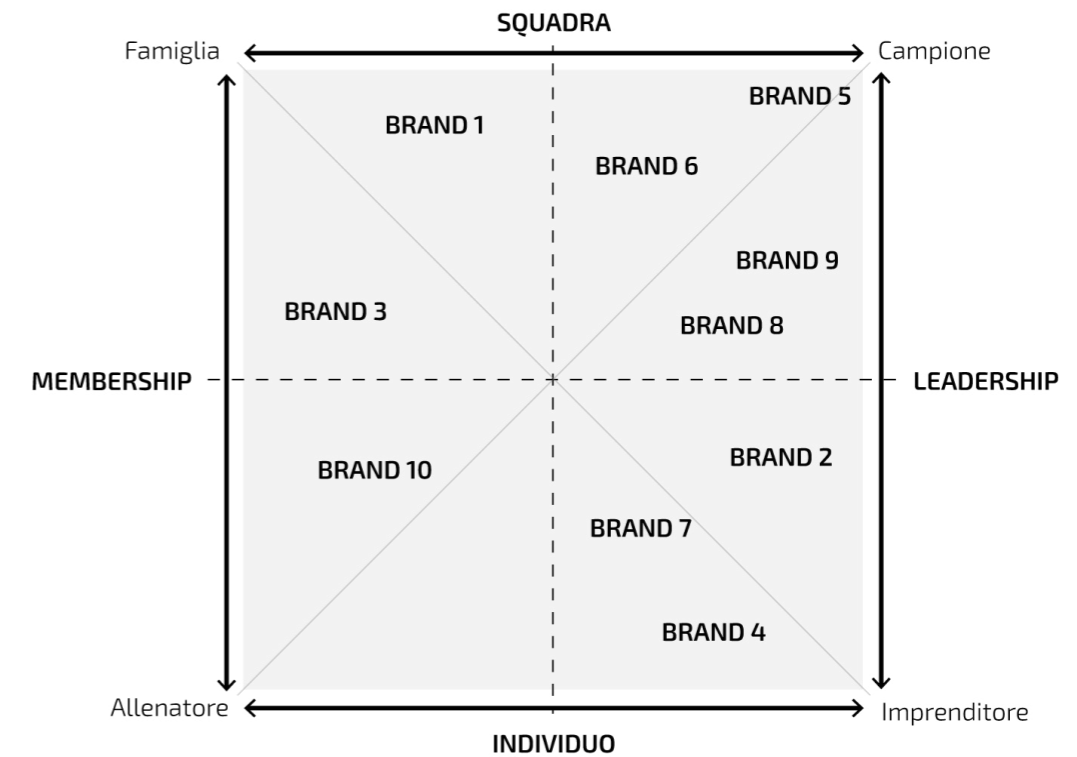
2. Alla seconda, **Squadra + Leadership** (variabile y), assegnamo l'etichetta "**Campione**". Sono quelle aziende il cui messaggio chiave della EVP suona come "Siamo i più forti, vinciamo ogni sfida" e che tendono a rappresentare valori come *responsabilità, determinazione e resistenza allo stress*;

3. La terza combinazione, composta da **Leadership + Individuo** (variabile y^{-1}), potrebbe essere nominata "**Imprenditore**". Sono quei brand che fanno leva sulla loro capacità di far eccellere il talento e che tendono a porsi come abilitatori di crescita, ricercando nei candidati *ambizione e perseveranza*;

4. Alla quarta e ultima combinazione, **Individuo + Membership** (variabile x^{-1}) è possibile assegnare l'etichetta "**Allenatore**". Questo tipo di azienda punta sul minimizzare la distanza che generalmente nasce dall'impianto gerarchico e nella propria EVP riecheggia il messaggio "sei un talento, unisciti a noi". Nel candidato ricercano *flessibilità e fiducia*.

In sintesi, dopo aver effettuato le ricerche quantitative viste precedentemente, per comporre il quadrato semiotico è stato sufficiente decodificare le varie EVP secondo gli archetipi narrativi visti nella prima parte (*la Famiglia all'Innocente, il Campione al Sovrano e al Ribelle, il Mecenate al Creatore e al Saggio e l'Allenatore all'Angelo Custode*), questa volta però esclusivamente tagliati in ottica employer branding.

Una volta definito il quadrato, è sufficiente rileggere le EVP



raccolte nella scheda di analisi dei competitors (fig.3.4) e posizionare i vari brand nei relativi quadranti, prestando attenzione alle sfumature di significato che, attraverso l'utilizzo delle parole, possono determinare analogie e differenze significanti.

Dopo aver disegnato e compilato il quadrato semiotico delle EVP, risulterà molto più semplice e accessibile avere un'idea di com'è composto lo scenario entro cui vogliamo muoverci. Attraverso l'utilizzo di una metodologia di raccolta dati semplice, ma con approccio scientifico, è finalmente possibile avere una lettura – anche visiva – di tutti quei dati che altrimenti sarebbe stato difficile mettere a sistema per giungere a conclusioni specifiche da tramutare, immediatamente dopo, in obiettivi strategici.

Figura 3.8
Quadrato semiotico in ottica Employer Branding

Per concludere, l'analisi della reputazione è fondamentale per poter progettare una strategia efficace, coerente e consistente e soprattutto, quello che deve essere sempre ben presente ai vertici aziendali è che, così come i product brand manager devono tenere conto, per ovvi motivi, del parere dei consumatori – ovunque questi si trovino – allo stesso modo, il ruolo dell'*employer brand management* è quello di assicurarsi che il punto di vista degli impiegati sia sempre preso in considerazione nella comunicazione esterna di corporate o di marketing e per monitorarlo accuratamente, è necessario essere consapevoli di come si viene percepiti e di quale sia la reputazione esterna.

3.4 Analisi dei touchpoint

Prima di entrare nel vivo della progettazione strategica è necessario aggiungere un altro livello di dettaglio: l'analisi dei touchpoint che connettono l'azienda – e tutte le sue attività – alle persone. Come è stato già ripetuto più volte, l'intera partita si gioca sul trovare il giusto equilibrio tra le iniziative interne all'azienda e il rapporto con le persone. Dunque, per poter comprendere a fondo la relazione con gli utenti che orbitano intorno al nostro ecosistema è opportuno analizzare i canali che fungono da connessione con il pubblico e il comportamento delle persone su questi canali.

Tra gli strumenti più accurati per tracciare dati che parlano di abitudini, comportamenti e preferenze di acquisto vi è sicuramente *Google Analytics*³⁸. Al contrario di quanto si pensa, i dati analitici di un sito web non sono di natura tecnica: l'artista e information designer Giorgia Lupi³⁹, nel suo libro *Dear Data* si fa promotrice dell'*Umanesimo dei Dati*, capace di coniugare big data e empatia. La designer immagina un *"Rinascimento dei dati"* nel quale i dati diventano oggetti caldi, "capaci di farsi enzimi di nuovi racconti" (Lupi, 2016). In sintesi, quelli che a primo sguardo potrebbero sembrare dei semplici numeri impilati in una tabella Excel, sono di fatto dati narrativi che, molto più di altre risorse analitiche, riescono a fornire indicazioni circa le decisioni individuali degli utenti che navigano un determinato sito web. Tuttavia, per poter raggiungere risultati concreti attraverso i dati è fondamentale – ancora una volta – avere chiare le risposte che vogliamo ottenere e per farlo non è possibile affidarsi alle più tradizionali e generiche metriche di rilevazione del traffico online.

In ottica employer branding, il numero di utenti, le visualizzazioni di una pagina o il numero di pagine per sessione non sono in grado di fornire un quadro accurato del rendimento del sito analizzato e quindi, nonostante gli sforzi di natura creativa, ma anche economica, potrebbe essere difficile comprendere se quella specifica iniziativa o addirittura l'intero sito funzionino come ci si aspetta che sia. La durata di una sessione media invece, come anche la frequenza di rimbalzo (ovvero la percentuale di visitatori che lasciano il sito dalla stessa pagina

38. *Google Analytics* è un servizio di analisi web gratuito fornito da Google che consente di analizzare delle dettagliate statistiche sui visitatori di un sito web - <https://analytics.google.com/>

39. Lupi, G., Posavec, S., *Dear Data, Particular Books, North of America, 2016*

da cui sono entrati senza aprirne altre) sono indicatori fondamentali che permettono di capire se c'è un problema e quindi apportare le necessarie modifiche. Anche la *composizione demografica del pubblico* di riferimento è importante per comprendere la corrispondenza con il pubblico a cui idealmente – e strategicamente – abbiamo deciso di rivolgerci.

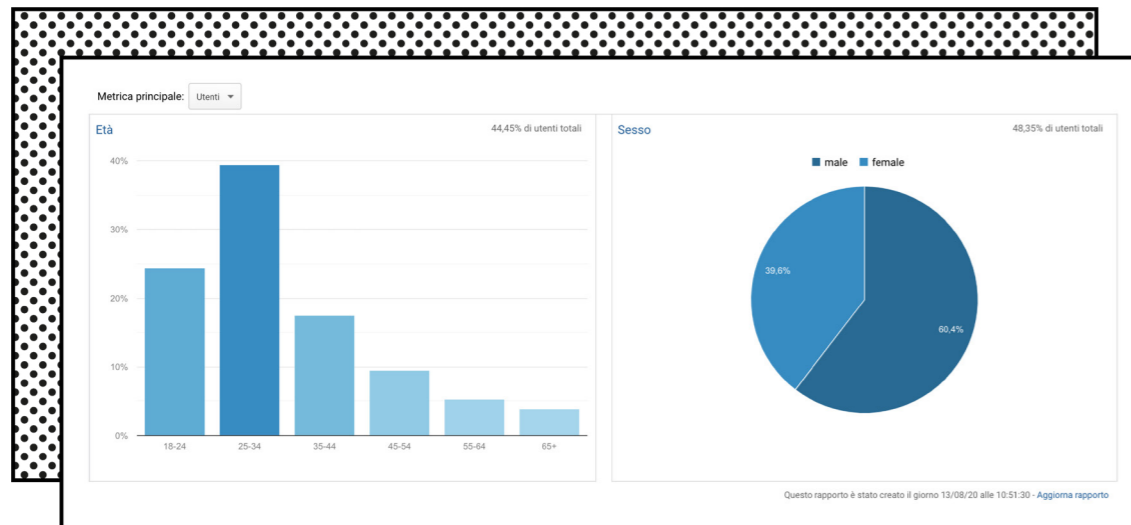
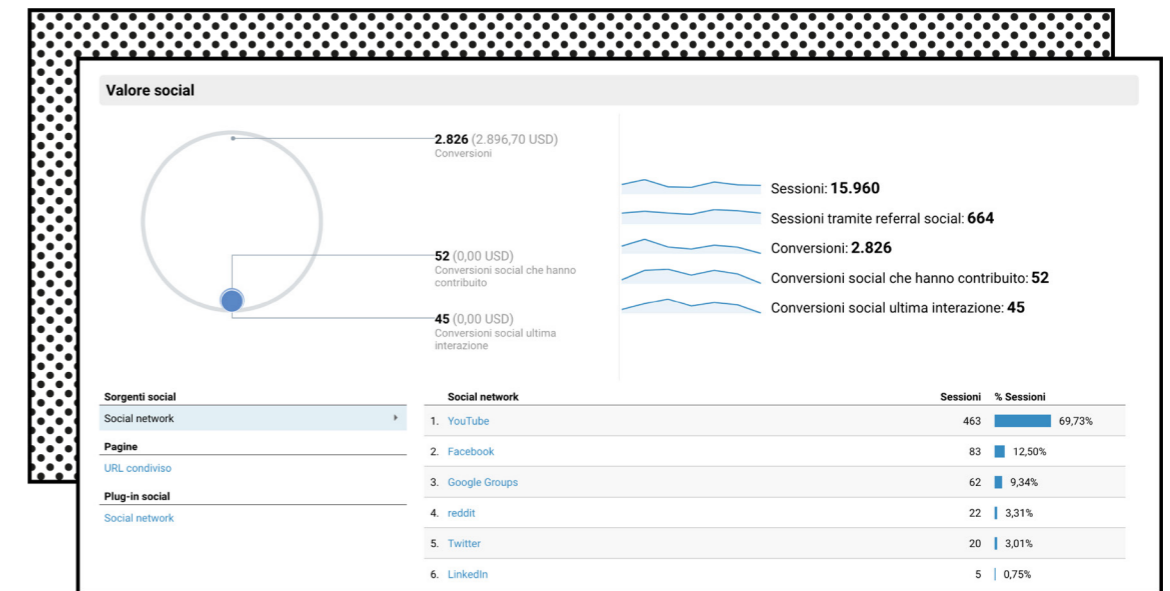


Figura 3.10
Esempio di analisi di composizione demografica ricavata da Google Analytics

40. In ottica di marketing, la conversione esprime il completamento con successo di un processo (che spesso prevede più step intermedi – funnel) volto a indurre l'utente a compiere una determinata azione, ad esempio, l'acquisto di un prodotto, la sottoscrizione di una newsletter, il download di un documento o, nel caso di una strategia di Employer Branding, l'invio di un modulo di candidatura e/o di un curriculum.

Ovviamente, nella caccia alle informazioni utili per monitorare il comportamento dei nostri utenti non ci sono soltanto i dati relativi alle operazioni compiute sul sito. Ad oggi, dove alte percentuali di spesa pubblicitaria risiedono in iniziative sui canali social, è fondamentale – oltre che necessario e richiesto – comprendere se questi canali predispongono alla conversione⁴⁰ sul sito. Inoltre, gestire un canale social dedicato all'employer branding oppure pubblicare contenuti inerenti alle iniziative legate al mondo career sui profili corporate aziendali richiede notevoli sforzi, creativi ed economici, che devono essere giustificati da un'alta percentuale di ROI (Return of Investments) e che, seppur rivolto all'employer branding e non ai canali di vendita, deve garantire un bilancio positivo.



Inoltre, a fornire queste informazioni è chiaro che non c'è soltanto il supporto univoco di Google. Ormai gli stessi canali social – Facebook su tutti – forniscono dati sempre più accurati circa le audience che interagiscono con le nostre pagine e addirittura con il singolo contenuto postato.

Figura 3.11
Esempio di distribuzione degli accessi al sito provenienti dai SNs



Su LinkedIn il discorso cambia ulteriormente. I dati di composizione demografica, soprattutto se ragionati in ottica employer branding, assumono una funzione qualitativa di notevole importanza. Infatti, essendo una piattaforma pensata per lo sviluppo professionale degli utenti, è possibile raccogliere informazioni dettagliate circa la nostra fanbase, risalendo a:

- Job title;
- Settore di occupazione;
- Livello di seniority;

Figura 3.12
Esempio di analisi di composizione demografica ricavata da inserzione Facebook

- Dimensione dell'azienda di appartenenza;
- Grado d'istruzione;
- Geolocalizzazione.

Queste informazioni, se raccolte e sviluppate accuratamente sono sufficienti per comparare l'*identikit* del pubblico medio che risponde alle nostre attività con quello del target assunto come riferimento.

In sintesi

In questo capitolo, si è illustrato il sistema metodologico con cui è possibile impostare una strategia di employer branding. Partendo dalla segmentazione e definizione del contesto in cui si opera, si è passati ad illustrare il **concetto di posizionamento rispetto ai competitor in ottica di reputazione del datore di lavoro, finendo con il presentare diverse tecniche utilizzabili dalle aziende per attrarre e trattenere i talenti, agendo con diverse azioni e su diversi canali.** Una volta implementata l'intera strategia è necessario misurare e valutare l'efficienza della pianificazione redatta attraverso i dati che in buona misura, sono in grado di fornire molte più informazioni circa le attitudini e il comportamento degli utenti e che, se correttamente interpretati, diventano fondamentali per comprendere se vi sono possibilità di miglioramento e modifiche da apportare durante lo svolgimento del processo, oppure effettuare considerazioni per pianificare le strategie successive. Tali accorgimenti, si rendono utili alle imprese per aumentare il loro grado di considerazione della disciplina, comprendendo che vi molte sono possibilità di sviluppo del proprio employer brand.

4. LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Dopo aver raccolto informazioni e evidenze analitiche a supporto delle iniziative che si intende promuovere e dopo aver aggregato e tradotto i dati statistici in *insight di comportamento delle audience* a cui ci si vuole rivolgere, è adesso possibile parlare di **pianificazione strategica**.

Come precedentemente svolto per le metodologie di analisi, per affrontare coscientemente l'approccio strategico è opportuno conoscere gli **elementi di cui si compone**:

a. Gli obiettivi: a breve, medio e lungo termine, indicano i risultati che vogliamo raggiungere, ed entro quando vogliamo farlo;

b. Il target: ovvero il pubblico a cui intendiamo rivolgere le nostre attività e i nostri messaggi per raggiungere gli obiettivi fissati;

c. I canali: sono i touchpoint in cui possiamo intercettare quel determinato pubblico;

d. Il messaggio: ovvero il "cosa" di ogni nostra azione. Il messaggio è il vettore di ogni nostro tema o concetto che, distribuito sui giusti canali, è in grado di raggiungere il pubblico di destinazione;

Applicata all'employer branding, la strategia ha un ruolo fondamentale sul piano dell'attrattività, della reputazione e addirittura sul business dell'azienda.

La pianificazione strategica è fondamentale per permettere all'azienda di comprendere il mercato e i propri concorrenti e ad anticiparne le esigenze. L'efficacia della strategia è data dal prodotto di tre fattori discriminanti⁴⁰:

1. Consistenza: non esiste pianificazione se non c'è coerenza in tutte le fasi del progetto e se non c'è pianificazione non esiste nemmeno il progetto. Nessuno dei passaggi può essere frutto di opinioni occasionali e privo di supporti altrimenti, come un castello di carte di fronte alla finestra, al primo colpo di vento non resterà che il ricordo;

⁴⁰. Hu, Lala; Checchinato, Francesca, *The country of brand communication in the retail setting: An analysis of Italian products in China*, AUSTRALASIAN MARKETING JOURNAL, 2015, pp. 325-332

2. Effettività: ogni singolo passaggio deve essere concreto, tracciabile e misurabile. Non è possibile affidare la pianificazione a speranze, supposizioni o eventualità che potrebbero non avvenire mai e quindi ledere all'intera strategia;

3. Scalarità: le azioni pianificate devono essere distribuite lungo un intero arco temporale. È importante che le stesse non siano però vincolate in modo univoco, per non rischiare che il mancato successo di una possa compromettere i risultati parziali delle successive e quindi il raggiungimento dell'obiettivo.

4.1 Gli obiettivi

Generalmente, se la pianificazione strategica è rivolta all'employer branding, gli obiettivi si dividono sostanzialmente in due differenti direzioni: rivolto all'interno con la fidelizzazione dei dipendenti e verso l'esterno con l'attrazione e acquisizione di nuovi giovani talenti. In realtà, secondo una ricerca⁴¹ presentata da *Indeed* in occasione del forum *HR Executive Circle* del 2019, lo scenario a cui siamo esposti – ancora una volta – è decisamente più ampio.

41. Lo stato dell'Employer Branding in Italia – Indeed, Milano, 2019

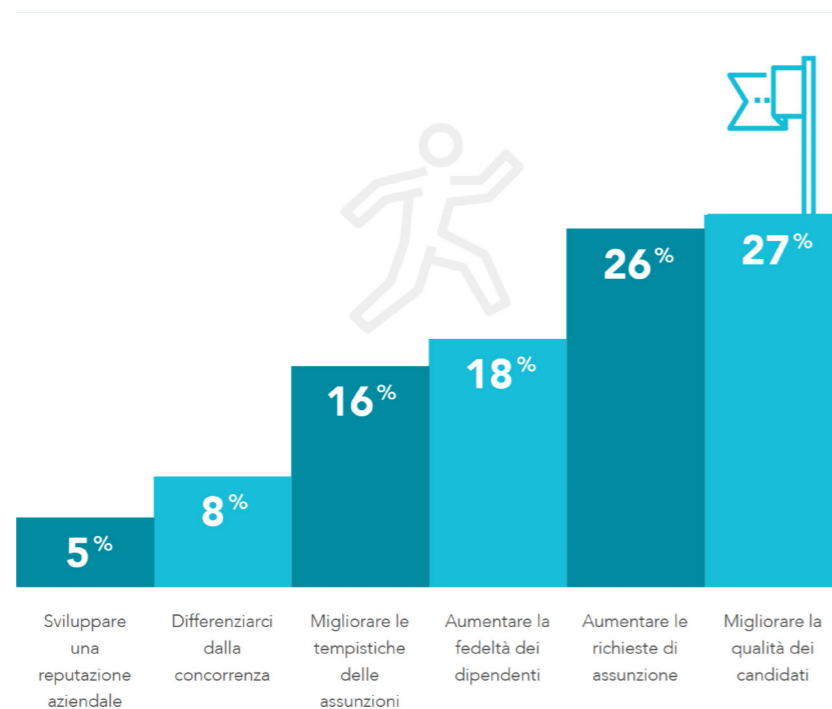


Figura 4.1
Gli obiettivi dell'Employer Branding in Italia secondo Indeed

Nonostante la precarietà del momento in cui si trova la maggior parte delle aziende, sviluppare una reputazione aziendale solida in grado di attirare giovani talenti può segnare il superamento delle difficoltà e la ripresa delle attività con innovazione e nuovo spirito. Infatti, è ampiamente dimostrato che un employer branding ben strutturato ha un impatto positivo sulla ricerca dei talenti, sulla fedeltà dei dipendenti e perfino sugli introiti aziendali. Inoltre, sviluppare la *brand reputation* in coerenza con tutte le azioni/operazioni aziendali può garantire una migliore qualità dei candidati e questo, oltre a facilitare le successive fasi di valutazione e selezione del personale da integrare, riduce l'ordine di grandezza degli investimenti mirati alle singole iniziative di *talent scouting*.

Insomma, come è facile intuire, molteplici sono le strade che è possibile intraprendere una pianificazione strategica e come detto precedentemente, una volta definito l'obiettivo è necessario approfondire il pubblico a cui intendiamo rivolgerci per raggiungerlo.

4.2 Il target

Si prevede che entro il 2025, oltre il 75% della forza lavoro globale sarà composta dai cosiddetti "*millennials*"⁴². Alcuni li chiamano *Gen Y*; altri li etichettano come *Millennials*. Ad ogni modo, in qualsiasi modo si voglia definire questa generazione, è vero che i nati tra i primi anni '80 e la fine degli anni '90 pensano in modo diverso, agiscono in modo diverso e alla fine reagiscono in modo diverso a qualsiasi altra fascia d'età (Evans, 2016). Hanno ambizioni e punti di vista diversi sul lavoro rispetto a quelli che li hanno preceduti. Le nuove generazioni di talenti hanno sviluppato competenze che intrecciano, secondo percorsi di vita distinti e individuali, le varie discipline incontrate durante il percorso di studi. Carichi di entusiasmo per questa nuova avventura che è il lavoro e teoricamente preparati, i giovani talenti sono pronti a districarsi nella giungla (il mercato del lavoro). Molto spesso però, soprattutto in un periodo di forte instabilità come quello che contraddistingue i nostri tempi, anche le organizzazioni più strutturate, sia pubbliche che private, si dimostrano incerte quando poste di fronte a problematiche di carattere innovativo e/o tec-

42. Evans R, *The talent magnet - Employer Branding and Recruitment Marketing Strategies to Attract Millennial Talent*, WriterMotive, 2016, pp. 17-21

43. Maria Luisa Galbiati, *Non svegliate le formiche verdi altrimenti l'intera umanità verrà distrutta. Saggio introduttivo in Digital Transformation: metodi e strumenti per guidare l'evoluzione digitale delle imprese attraverso design, marketing e comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 2019 – pp.21-23

44. Evans R, *The talent magnet - Employer Branding and Recruitment Marketing Strategies to Attract Millennial Talent*, WriterMotive, 2016, pp. 5-12

nologico⁴³. Tutto ciò è reso ancora più complesso da un'aleatorietà generalizzata in quei settori particolarmente vicini alla trasformazione digitale circa le nuove figure professionali e le nuove competenze necessarie per produrre innovazione e rispondere adeguatamente alla domanda di mercato.

Tutto è cambiato e parafrasando la più generica frase da ascensore "non ci sono più le aziende di una volta". Ma neanche i giovani candidati sono più "quelli di una volta". Oggi, come è stato già detto, è possibile scoprire qualsiasi dettaglio su qualsiasi cosa (azienda o persona) con il click di qualche tasto e i giovani talenti lo sanno. **E lo fanno. I millennial sono, più di ogni altra generazione, in grado di prendere decisioni istantanee e con la stessa capacità sono in grado di rinunciare ad applicare in un'azienda se questa non è in linea con i loro bisogni e aspettative**⁴⁴. Se un sito aziendale piuttosto che una pagina career presentano informazioni incongruenti e non in linea con la percezione generale dell'azienda e il suo modo di comunicare i giovani lo fiutano e questo fenomeno, come mai prima, può totalmente vanificare anche il più grande investimento in termini pubblicitari.

I cambiamenti che *l'information age* ha prodotto su tutto il mondo della comunicazione non prevedono più la possibilità di "avere segreti". Pertanto, oggi un'azienda non è la rappresentazione del suo prodotto, ma la percezione che le persone hanno rispetto a esso. Basta qualche click su Google per trovare molte più informazioni di quanto non fosse necessario su qualsiasi azienda nel mondo.

I potenziali candidati, i talenti, sono in grado di processare e analizzare l'azienda ancora prima di varcare la soglia d'ingresso, ancora prima di presentare il proprio curriculum ed è questo uno dei principali motivi per cui oggi è fondamentale essere "armati": vista l'immane quantità di informazioni facilmente reperibile è opportuno non soltanto presentarsi al pubblico in un certo modo, ma anche conoscerlo a fondo per poter avere un'idea più o meno chiara di quanto ampio possa essere.

Rispetto a quanto visto finora, dalle analisi precedentemente svolte è possibile avere informazioni circa:

- le ragioni che portano un'utente ad affezionarsi o interessarsi al brand;
- le ragioni che lo portano a ignorarlo o rifiutarlo;

- quali sono i fattori che influenzano la percezione del brand;
- che tipo di comunicazione funziona di più;
- come si comporta sul sito *careers*;
- come si comporta sui canali social, siano essi *careers* o *corporate*;

Tuttavia, per quanto queste informazioni possano essere accurate o, nel caso di interviste *vis a vis*, addirittura nominali, nessuno dei dati fin qui reperiti è in grado di fornire una chiara "profilazione" dell'utente. Affinché sia possibile, come per il quadrato semiotico, è necessario assegnare le informazioni raccolte a una o più specifiche tipologie di audience andando così a definire le cosiddette **Personas**.

In materia di comunicazione e marketing, le *Personas* sono schematizzazioni e combinazioni ideali di informazioni sociodemografiche, psicografiche ed etnografiche reali⁴⁵, che servono a comporre una sorta di identikit (*fig. 4.2*) del target (o di uno dei target) ideale a cui si intende rivolgere una specifica strategia di comunicazione, un prodotto o un servizio.

45. Incorvaia, A., *Employer Branding: Attrarre e coltivare talento in azienda*, Milano: Apogeo - IF Feltrinelli, 2020 pp. 89-95

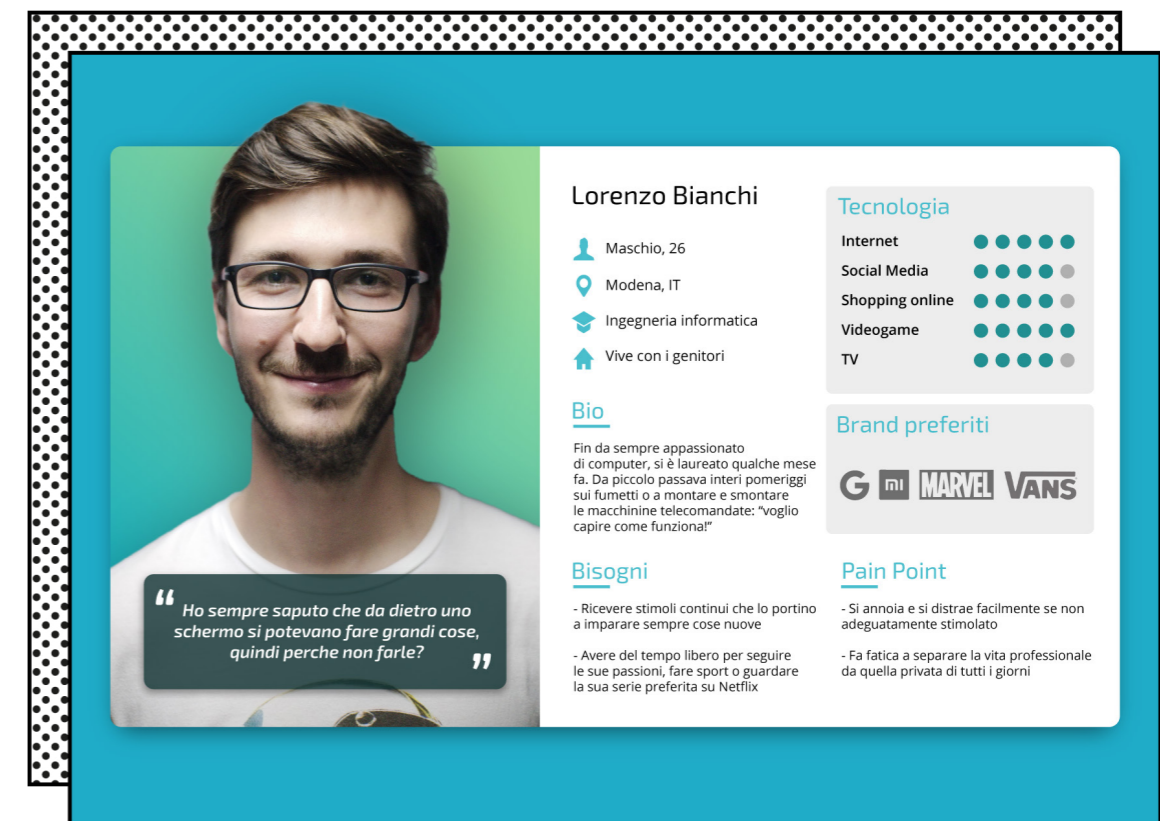
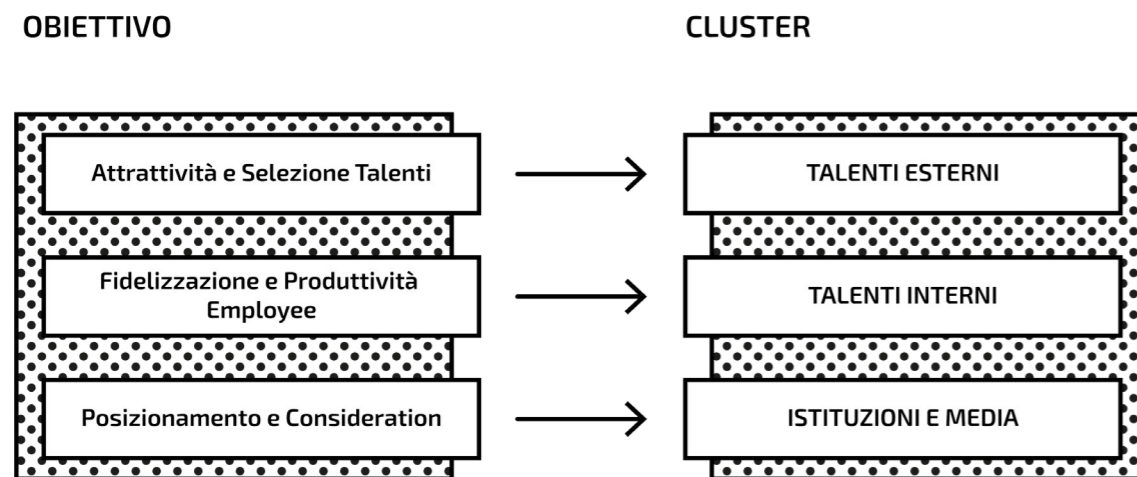


Figura 4.2
Esempio di profilazione di una *Personas*

46. Per cluster si intende un insieme di soggetti (consumatori) o oggetti (prodotti, marche, aree territoriali, ecc.) con caratteristiche omogenee, raggruppati in base a determinati parametri. È utilizzata nell'ambito del marketing per la segmentazione di mercato e per la costruzione di mappe di posizionamento <https://www.glossariomarketing.it/>

Per quanto allettante e esteticamente piacevole possa essere, la scheda di profilazione di una *personas* non può essere considerata come metro assoluto di valutazione. Infatti, se assumessimo Lorenzo Bianchi come *personas* di un ipotetico cluster⁴⁶ a cui rivolgere una strategia di comunicazione, staremmo supponendo che la maggior parte dei ragazzi di 26 anni laureati in Ingegneria informatica ha una forte curiosità rispetto al circostante che soddisfa con numerose attività giornaliere, guardano Netflix, giocano ai videogame e vanno continuamente stimolati altrimenti si annoiano. Nonostante le informazioni sono reali e frutto di combinazioni di dati raccolti su ampia scala, il risultato che si ottiene è sempre una fotografia approssimativa della realtà. Come per le fasi di analisi approfondite precedentemente, per raggiungere l'informazione pura capace di fornire una direzione alla strategia è opportuno segmentare i dati raccolti assegnandoli a specifiche tipologie di audience.

A partire dagli **obiettivi principali** ai quali una strategia di employer branding può aspirare, è possibile definire tre differenti **cluster di riferimento**:



Una volta definiti i tre macro-cluster è possibile scompattarli ulteriormente, aggiungendo nuovi livelli di dettaglio:

• **Talenti esterni:**

1. Neolaureati di specifiche facoltà universitarie;
2. Giovani professionisti di aziende (anche competitor) con ruoli specifici;
3. Liberi professionisti con specifiche competenze;

• **Talenti interni:**

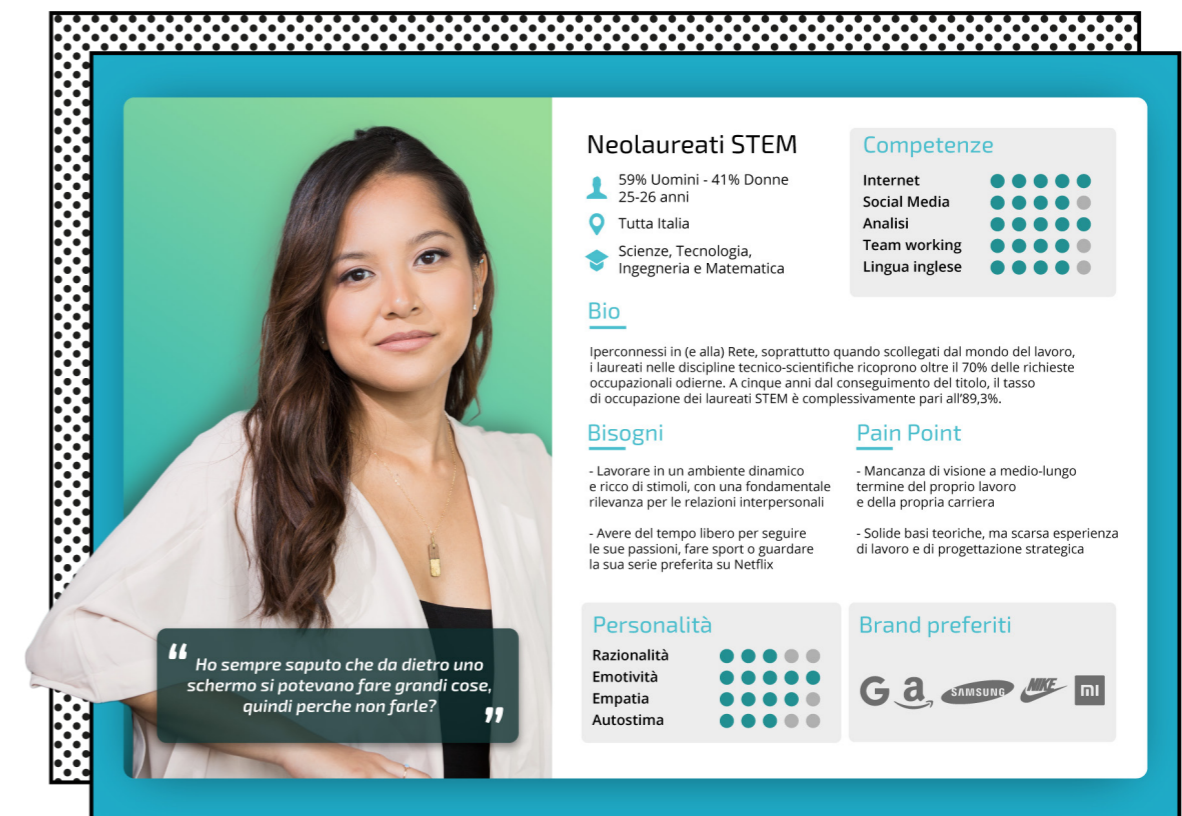
1. Stagisti e Apprendisti
2. Neoassunti e/o Dipendenti con un ruolo specifico
3. Dipendenti con livello gerarchico e di seniority specifico;

• **Istituzioni e Media:**

1. Enti di istruzione e formazione
2. Organizzazioni e PA
3. Consorzi e Associazioni
4. Consulenti
5. Pubbliche relazioni
6. Altri stakeholder di settore

È certo che una suddivisione così dettagliata costerebbe, oltre che in termini economici e di tempo, il rischio di incappare in situazioni di ambiguità, ma è comunque opportuno fare una riflessione in merito poiché un'analisi grossolana invece, porterebbe alla creazione di semplificazioni eccessive che difficilmente troverebbero riscontro nel mondo reale. Dunque, per evitare di esagerare nel porzionamento delle audience, una volta definito il grado di dettaglio è possibile esprimere il cluster sotto forma di un modello che formalmente è molto simile a quello della *Personas* (fig. 4.2), ma concettualmente molto diverso.

Figura 4.3 Scheda di profilazione del Cluster "Neolaureati STEM"



47. I dati presenti nelle schede di profilazione sono frutto di un'indagine statistica raccolta nel Rapporto 2019 sul Profilo e sulla Condizione Occupazionale dei laureati, elaborati dal Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea, sviluppato con l'obiettivo di valutare le performance formative e occupazionali dei laureati in discipline scientifiche STEM.

Il Rapporto 2019 sul Profilo ha coinvolto oltre 73.000 laureati di primo e secondo livello (magistrali biennali e magistrali a ciclo unico) che hanno conseguito nell'anno 2018 un titolo universitario in un percorso STEM.

47. Il piano editoriale (o PED) è un documento che serve a pianificare la pubblicazione di contenuti per esempio sui social, sui siti o su un blog.

Rispetto al profilo visto in precedenza (laurea in Ingegneria informatica, conseguita a 26 anni e con un forte legame con tutto quello che riguarda il mondo del web) espresso dalla Personas della Fig. 4.2, la *Scheda di profilazione del Cluster* (fig. 4.3) fornisce indicazioni molto più costruttive, avvalorate dalle statistiche di settore⁴⁷ prodotte dal MIUR e dal Consorzio Interuniversitario Almalaurea e dalle interviste qualitative svolte durante la fase iniziale di raccolta dati. Infatti, la profilazione del cluster non ci parla delle abitudini di Lorenzo, del fatto che vive con i suoi genitori e passa le sue serate tra una serie Netflix e una partita a calcetto con gli amici, ma che su 10 neolaureati in discipline STEM, 6 sono ragazzi e che a distanza di cinque anni dal conseguimento del titolo di studi 9 su 10 sono impiegati in uno specifico ruolo in azienda. Dunque, assumendo in i neolaureati STEM come pubblico di riferimento a cui rivolgere una strategia di talent acquisition, questo secondo modello di profilazione è molto utile per poter definire canali, messaggi chiave e azioni da compiere. A partire da questo, sarebbe possibile declinare decine di formati e contenuti sufficienti a riempire il *PED*⁴⁸ per un anno intero. Questa modalità di profilazione è estremamente flessibile, sia in orizzontale visto che si adatta facilmente a qualsiasi audience o segmento di pubblico, sia in verticale considerato che si adatta senza particolari difficoltà alle informazioni che, man mano che si approfondisce l'analisi, assumono più o meno rilevanza.

4.3 I canali

Una volta conclusa la profilazione del target (o più di uno), il passo successivo consiste nell'individuazione dei canali su cui andare ad ingaggiarlo e coinvolgerlo. **Tutti i canali di comunicazione, sia quelli online sia quelli offline, sono molto diversi tra loro e questo vale in modo particolare per i social media:** Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, Pinterest, Youtube e – seppur con modalità e audience diverse rispetto ai precedenti – TikTok che negli ultimi mesi ha visto una crescita esponenziale nel numero di utenti, tanto che anche le aziende hanno iniziato ad aprire il proprio profilo sulla piattaforma.

Inizialmente nati con lo scopo di connettere persone, di condividere istantanee di vita quotidiana o contenuti pensati per l'intrattenimento, con il tempo i social network hanno visto l'innescarsi di dinamiche di progressiva omologazione tra una piattaforma e l'altra, dettata anche dall'introduzione di particolari funzioni che nel tempo sono state adottate da quasi la totalità delle applicazioni. Basti pensare alle *Stories*, alle *live-streaming*, alle gif animate, alla messaggistica istantanea, ai filtri più bizzarri per le foto o all'introduzione di applicativi per la *realtà aumentata*. Tuttavia, questa dinamica nel tempo ha portato al rimescolarsi delle funzioni al punto di far perdere l'esclusività di una piattaforma nei confronti di un'altra e quindi un appiattimento generale delle applicazioni che gli utenti non usano in modo integrato, ma spesso migrando in massa da una all'altra.

Qualche anno fa Snapchat era considerato il social network "del momento", in particolare tra gli adolescenti. Il punto di forza dell'applicazione, che ne costituiva anche il differenziale competitivo rispetto alle concorrenti, era proprio il formato dei contenuti. Infatti, Snapchat divenne famoso per le "*Storie*" che potevano essere condivise sul proprio profilo ed essere visualizzate per le successive 24h, terminate le quali il video spariva. Nell'agosto del 2016 Instagram portò lo stesso formato anche sulla sua applicazione e questo ha di fatto segnato il declino dell'app con il fantasma. In quel periodo dagli utenti attivi giornalmente su Snapchat erano 143 milioni,

48. *Ve lo ricordate Snapchat: Instagram gli ha tolto la terra da sotto i piedi*, Il Post, 20 Ottobre 2018 - <https://www.ilpost.it/2018/10/20/snapchat-che-fine-ha-fatto/>

un numero raggiunto da Instagram nel giro di sei mesi, fino al sorpasso avvenuto nell'aprile del 2017. Oggi le *Stories* di Instagram hanno circa 400 milioni di utenti attivi ogni giorno⁴⁸. Ma a fare un uso improprio delle diverse piattaforme non sono soltanto gli utenti. Infatti, anche i brand molto spesso non usano i social media in modo sinergico e integrato, ma tendono a clonare i contenuti da una piattaforma all'altra.

4.3.1 Il Media mix

Considerata la vastità del campo su cui si attuerà gran parte della pianificazione strategica è necessario conoscere a fondo i canali in modo da selezionare quelli che, secondo gli obiettivi e il target ormai appurati, saranno in grado di garantire le migliori condizioni per raggiungerli.

49. *Valerie Turgeon, PESO Model for PR: Paid, Earned, Shared, Owned Media*, Brandpoint, Aprile 2020 <https://www.brandpoint.com/blog/earned-owned-paid-media/>

Anche in questa fase è opportuno lavorare con un modello che possa aiutare a classificare i diversi canali in modo da mappare il terreno e avere un quadro sufficientemente esauritivo della situazione: il cosiddetto Media mix, che distingue i canali in quattro gruppi⁴⁹:

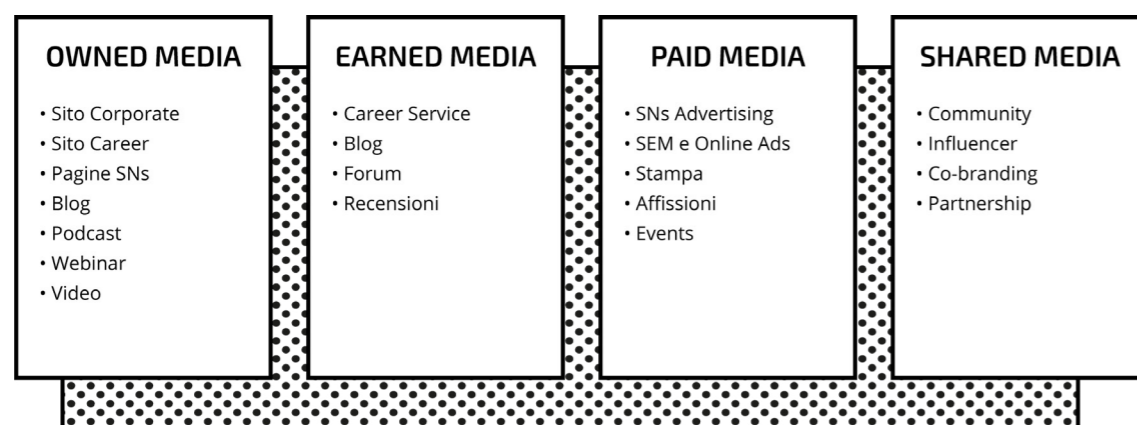


Figura 4.4
Esempio di modello per la classificazione dei media

• **Owned media:** sono tutti i *canali proprietari dell'azienda*. Sono stati creati *ad hoc* per l'azienda e questo concede una grande flessibilità in termini di possibilità di comunicazione. Infatti, **su questi canali è possibile condividere qualsiasi tipo di contenuto, dai report ai podcast, video o immagini, qualsiasi risorsa media di proprietà.**

Queste risorse servono come supporto per far funzionare tutti gli altri canali; non si può lanciare una campagna a pagamento senza raccontare una storia o condividere un messaggio sui canali principali.

• **Earned media:** sono *canali esterni che l'azienda "guadagna" spontaneamente*, ma sui quali non è possibile decidere né le regole di comunicazione né la tipologia di pubblico né dei contenuti.

Tradizionalmente, i *media guadagnati* si riferivano puramente alle pubbliche relazioni e a quello che media e giornalisti avrebbero potuto includere in pubblicazioni per la stampa e online. Oggi, questo concetto ha subito una notevole trasformazione e spesso chi si occupa di marketing preferisce rivolgere la propria attenzione ad altre tipologie di canali: dai siti degli enti di istruzione e formazione a blog e forum che affrontano discussioni legate a uno specifico tema.

• **Paid media:** sono i *canali esterni sui quali è necessario pagare per essere presenti*, limitando però la pianificazione strategica alle regole di comunicazione prefissate dal broadcast su cui intendiamo promuovere le nostre iniziative. **Nonostante questo, il vantaggio dei media a pagamento è che è possibile scegliere sia la tipologia di contenuto da promuovere sia la tipologia di pubblico a cui intendiamo rivolgerci.**

Tipicamente incentrate sulle campagne *pay-per-click* (PPC) su Google o sul sito aziendale, le strategie dei media a pagamento ora si basano in gran parte sulla pubblicità sui social network. Attraverso gli annunci multimediali è possibile presiedere decine di posizionamenti differenti con formati e funzioni che si adattano molto più rapidamente alla maggior parte dei contesti editoriali. L'annuncio si collega a media sponsorizzati, proprietari o guadagnati e l'utente che fa *click* (o *tap*) sulla CTA si ritroverà immediatamente di fronte al contenuto che l'azienda vuole che le persone leggano. Esistono decine e decine di esempi di annunci sponsorizzati, ma i più utilizzati sono: la pubblicità sui social network, le attività di SEM e SERP sui motori di ricerca e la pubblicazione di contenuti su determinati siti di rilievo (ad esempio le testate giornalistiche online).

• **Shared media:** sono i *canali esterni condivisi sui quali è possibile concordare le regole di comunicazione, una parte della tipologia di pubblico a cui rivolgere le iniziative e una parte dei contenuti.*

I media condivisi potrebbero essere considerati come una parte dei media proprietari perché di fatto i contenuti vengono pubblicati sulle piattaforme social dell'azienda, anche

se prodotti da utenti (UGC) o partner esterni. Una volta che qualsiasi tipo di contenuto viene pubblicato sul canale social, quello che ne consegue è fuori dal controllo diretto dell'azienda. Le interazioni, i commenti e le condivisioni che i vari contenuti ricevono dipendono quasi esclusivamente dal pubblico. Questo fenomeno è conosciuto anche come *word of mouth* ed è come un passaparola online nel quale si perde il controllo esatto di chi condivide cosa, cosa ne dice e dove sta accadendo.

La segmentazione ottenuta con il *media mix* è fondamentale per comprendere meglio e valutare come e dove distribuire i contenuti e, soprattutto, come suddividere il budget sui vari media permettendo di avere una stima sui margini di movimento per le singole operazioni e al ritorno sull'investimento che è possibile trarre. Ovviamente non bisogna presidiare tutti i canali, ma anzi è opportuno selezionare con cura quelli che più si prestano a creare un ecosistema circolare in grado di supportare in maniera organica la strategia sui cui si vuole fare leva. Per poter raggiungere il migliore risultato in termini di pianificazione è necessario selezionare quei canali su cui risiede – o su cui ipotizziamo sia più semplice far convergere – il target assunto come riferimento. In ottica employer branding è possibile attingere, ancora una volta, alle statistiche: secondo l'*Employer Branding Study*⁵⁰ condotto da CareerArc nel 2018, il 63% dei candidati visita i canali proprietari di un'azienda dopo avere trovato e letto un annuncio di lavoro su portali come *Indeed*, *Glassdoor* o *LinkedIn*. Inoltre, i dati sulla *Total Digital Audience* presentati da *Audiweb* in Italia a maggio 2020 suggeriscono che ci sono molte più probabilità che il sito venga visitato in versione mobile anziché da un computer. Pertanto, qualunque contenuto ipotizziamo di pubblicare sul sito *career* dell'azienda, da un *job post* a un *webinar*, è necessario tenere in considerazione che la maggior parte degli utenti lo fruirà attraverso lo schermo di un cellulare mentre è sulla metro o sull'autobus. Da qui è logica la conseguenza di quanta importanza abbia l'esperienza di utilizzo dell'utente (*user experience*) ai fini di raggiungere l'obiettivo e quindi progettare una strategia efficace.

50. CareerArc, *Employer Branding Study Report, 2018*

4.4 Recruitment marketing e il Funnel

Dopo aver fissato gli obiettivi principali della strategia di employer branding e in base a questi aver profilato il target a cui rivolgerci, sono stati individuati i canali principali con i quali è ipotizzabile una maggiore interazione e quindi una più alta percentuale di riuscita dell'intera iniziativa. Ebbene, prima di procedere con la componente creativa del processo nella quale si sviluppa il cuore di tutta l'operazione – i contenuti – è necessario un ulteriore step: in funzione degli obiettivi, del target e dei canali individuati, bisogna sviluppare gli obiettivi di conversione e quindi un *funnel* che ne consenta il raggiungimento.

La tecnologia, soprattutto quella legata alla comunicazione, modifica la realtà nella quale le persone vivono impattando fortemente sul vivere quotidiano, sulle abitudini, le routine, sulla cultura e persino sul modo di pensare e di prendere decisioni. Gli oggetti, i beni e i servizi che vengono creati e utilizzati giorno dopo giorno, anche in maniera distratta "strutturano le forme del nostro pensiero e orientano la nostra esperienza"⁵¹ (Di Fraia, 2011). Come abbiamo visto, evolvono i consumatori e mutano i mercati, cambiano i consumi ma soprattutto le modalità con cui si giunge a una scelta. Secondo Nielsen durante un'esperienza di acquisto, nei consumatori e soprattutto nei responsabili di una scelta, si riscontrano sempre più spesso le dinamiche a cui il digital ci ha abituati: il desiderio di percorsi d'acquisto semplificati, la possibilità di accedere in qualsiasi momento e luogo a informazioni aggiuntive, a offerte personalizzate o personalizzabili⁵² (Suardi, 2015). Mutano gli scenari e allo stesso modo cambiano i comportamenti dei consumatori. Proprio per questo, uno dei processi che più viene analizzato per attivare strategie utili al raggiungimento dei consumatori è il percorso che porta quest'ultimi a compiere la decisione, l'acquisto, la conversione: il funnel.

Quanto detto sul *funnel* trova un assoluto corrispettivo nel mondo del *recruiting*. Infatti, nel caso di una strategia di *talent attraction*, attraverso un percorso di questo tipo, è possibile pianificare strategie di *discounting* e *selection*, seguendo

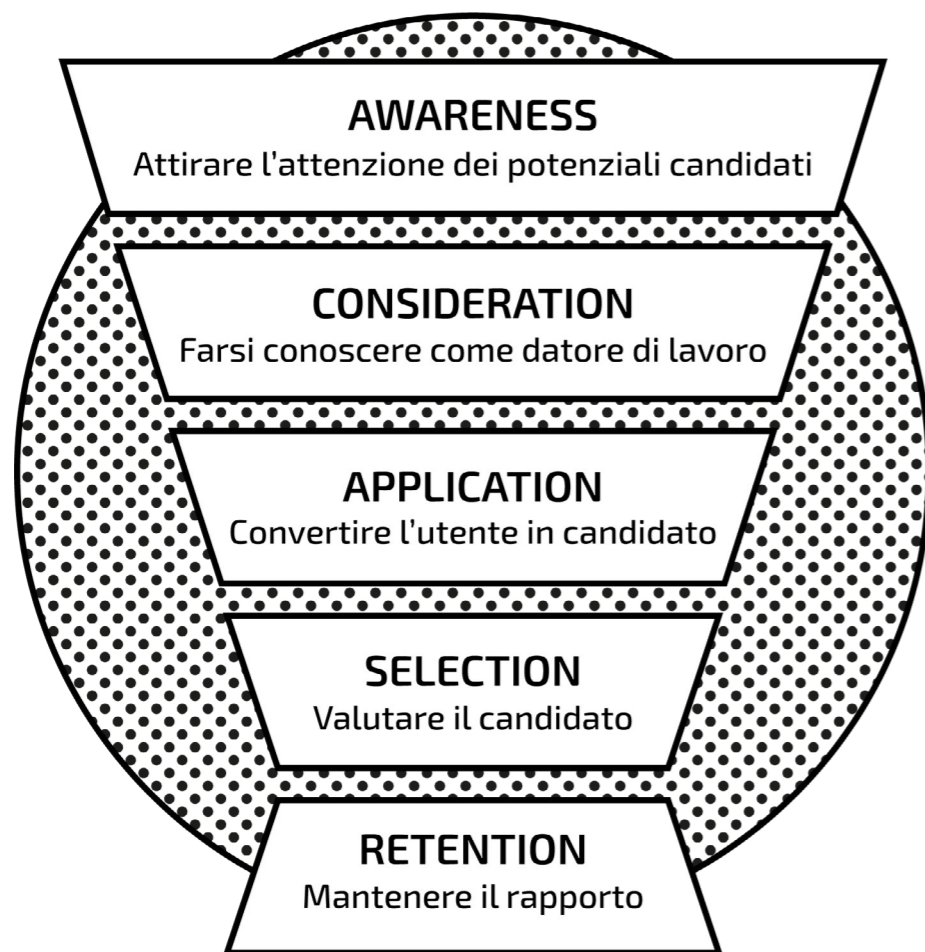
51. Di Fraia, G., *Social Media Marketing*. Hoepli Editore, Milano, 2011

52. Suardi, S., *Mobile, in-store connectivity e e-commerce. Questi gli hot topics per il 2016*, Nielsen, 10 dicembre 2015. <http://www.nielsen.com/it/it/insights/news/2015/mobile-in-store-connectivity-e-eCommerce.html>

il candidato fino alla fase di assunzione e oltre. Esistono diversi modelli di *funnel*, in funzione degli obiettivi e della pianificazione strategica attraverso cui si intende raggiungerli: quello che viene presentato a seguire tiene conto non soltanto il raggiungimento del candidato e la sua conversione, ma anche della successiva fase di retention il cui scopo è quello di mantenere un adeguato rapporto con il candidato anche dopo la sua eventuale assunzione.

Secondo quanto detto finora, è possibile strutturare il funnel in una serie di fasi, ognuna di esse caratterizzata da specifici micro-obiettivi (fig. 4.5).

Figura 4.5
Costruzione schematizzata del funnel per una strategia di talent attraction



1. Awareness: la prima fase consiste nel farsi notare, di attirare l'attenzione al fine di **coinvolgere il nostro utente e incentivarlo a entrare nel funnel.**

Sembra ovvio, tuttavia, troppo spesso le aziende investono ingenti risorse per promuovere il proprio employer brand senza però ottenere il riscontro desiderato e soprattutto, senza raggiungere quell'impatto – nel *Cap. 2* si parlava di innescare un *impulso* – sulla consapevolezza degli utenti. Questo perché, quando si tratta di scegliere qualcosa di così importante come il *percorso di carriera*, molte delle decisioni vengono prese in base a *pregiudizi* su una determinata azienda. In questa fase gioca un ruolo fondamentale il posizionamento, non soltanto sul mercato, ma anche – e soprattutto – nella mente degli utenti a cui l'azienda intende rivolgersi. Infatti, molte delle aziende che oggi sono alla ricerca di nuovi talenti, operano in mercati cosiddetti B2B (*business-to-business*), non disponendo dunque di un immediato riscontro nella mente di chi, invece, operando in un mercato B2C (*business-to-consumer*), detiene già grazie alla stretta relazione che l'azienda ha instaurato con i suoi clienti consumatori (tra cui anche i potenziali candidati). Per questo motivo, in questa fase gioca un ruolo fondamentale il *messaggio*, la *creatività* e la *qualità di interazione* che si genera con chi ancora non conosce molto dell'azienda. Quindi, per poter amplificare e raggiungere la giusta audience è possibile utilizzare determinati canali e strumenti quali *Facebook Ads*, *Google Adwords*, ma anche attraverso i social network e la presenza su canali partner. Inoltre, è opportuno targettizzare al meglio gli utenti secondo quanto è emerso dalla fase di analisi e ricerca, in modo da coinvolgere persone realmente interessanti per l'azienda e potenziali candidati già in questa prima fase del *funnel*.

2. Consideration: il secondo step di questo percorso è fondamentale perché, mentre **prima il potenziale candidato non era ancora del tutto sicuro di sapere cosa stesse cercando, adesso sa bene cosa cercare e dove farlo.** In questa fase è importante creare attenzione e considerazione sull'azienda, sui valori, sulle caratteristiche che la rendono distinta e unica sul mercato del lavoro.

A questo punto, il candidato ha scelto consapevolmente di informarsi, ha capito che l'offerta dell'azienda potrebbe fare al caso suo e quindi è maggiormente incentivato ad approfondire e informarsi su quelle che possono essere le sue

necessità e aspirazioni di carriera. In questa fase è fondamentale mantenere il contatto su più canali possibili; ora è possibile invitare l'utente a visitare una *landing page* specifica dell'iniziativa o il *sito career* per persuaderlo circa la possibilità di entrare a far parte del team. È importante stimolare le necessità e i bisogni (anche latenti) dell'utente affinché sia davvero invogliato a procedere nel percorso. Inoltre, in questa fase è possibile sviluppare il primo vero contatto, attraverso la mail o un form di partecipazione, con il quale instaurare un rapporto più consistente e iniziare a rafforzare il legame tra le parti stabilendo aspettative (che ovviamente dovranno essere mantenute), affinché il candidato possa sentirsi invogliato a proseguire nel percorso. Le informazioni raccolte in questa fase del funnel sono fondamentali, poiché in seguito consentiranno di mantenere acceso il legame con l'utente, anche attraverso azioni di *remarketing* mirate.

3. Application (o Conversion): è la più delicata, ma anche quella per cui esiste tutto il processo.

In questa fase l'utente compie la *decisione*, ovvero si trasforma da semplice visitatore del sito a candidato. Questa fase è critica perché spesso implica una richiesta diretta che, nel caso di una strategia di acquisizione talenti, potrebbe essere quella di compilare un modulo corredandolo con il proprio curriculum. Diversi possono essere gli incentivi a spingere l'utente a completare l'azione: dalla possibilità di vincere una giornata in azienda attraverso un contest alla promessa di ricevere un commento sul proprio profilo, ecc. Anche in questa fase la parola chiave è **rispetto**. Avere cura della percezione del candidato e del tempo di attesa che dovrà sostenere prima di ricevere un esito, rimanendo in contatto con lui e informandolo circa lo stato della sua domanda, sarà un buon modo per sottolineare, ancora una volta, l'importanza che l'azienda ripone nelle persone e nei suoi dipendenti, attuali e futuri.

4. Selection: trattandosi di una strategia di acquisizione talenti, la fase di selezione è quella che segna il raggiungimento di uno degli obiettivi. Infatti, dopo aver ricevuto una buona quantità di domande, qui l'azienda attraverso il personale incaricato ha il compito di valutare i profili e fissare gli incontri di valutazione.

Sempre più spesso le aziende propongono un'ulteriore fase di "selezione naturale" dove, attraverso un espediente (quiz

online, sfide di progetto, test di gruppo, ecc.), cercano di scremare ulteriormente il numero dei candidati giunti fin qui per potersi dedicare ai soli che soddisfano i criteri di ricerca dell'azienda a quell'istante. Infine, una corretta pianificazione di una strategia di talent attraction prevede che i candidati promossi alla fase di selezione siano già tutti più o meno in linea con le aspettative dell'azienda. In questo modo, anche se si dovesse ridurre il numero di candidati, i recruiter potranno valutare qualitativamente (attraverso colloqui e interviste *one-to-one*) soltanto i candidati più idonei.

5. Retention: come già accennato, quest'ultima fase rappresenta tutto ciò che accade una volta che le risorse sono state attratte e, nel migliore dei casi, inglobate. Infatti, la fase di *retention* è fondamentale per mantenere saldo il filo logico che ha portato il candidato a diventare dipendente e che quest'ultimo, una volta dentro l'azienda, non veda sfumare tutte le promesse ricevute in fase di *attraction*. L'ingresso e la vita di un dipendente in azienda devono quindi essere curati con una robusta strategia di *engagement* e sviluppo, che accresca il valore dei collaboratori e li spinga a rimanere in azienda come protagonisti coinvolti e partecipi del business aziendale⁵³. Ma non solo, anche nel caso in cui non si giungesse all'*acquisition*, capita molto spesso che per una posizione aperta giungano tante richieste da parte di talenti validi che sicuramente farebbero al caso dell'azienda. Purtroppo, non è sempre possibile inserire tutti e subito. Pertanto, attraverso l'iscrizione alla *newsletter*, ad esempio, o al portale di *job positioning* di turno, o persino a un gruppo sui social, l'azienda può continuare a offrire contenuti, informazioni sulle prossime proposte lavorative o anche soltanto sulle iniziative che propone ai propri dipendenti, in modo da tenere alto l'umore di chi è già entrato in contatto e che, alla prima occasione utile, si presenterà in cerca di una nuova opportunità.

Tuttavia, in un articolo di *McKinsey Quarterly*, il modello del *funnel* viene dichiarato non esaustivo a descrivere sufficientemente la complessità dei tempi moderni. Nell'articolo⁵⁴, gli autori giustificano questo cambio di paradigma spiegando che se l'obiettivo del marketing è sempre stato quello di *raggiungere il consumatore nel momento migliore per influenzare le sue scelte*, sfruttando i migliori *touchpoint* a disposizione, questi non sono più sintetizzabili esclusivamente attraverso

53. De Vita, A., *Recruiting funnel: come organizzare la filiera del talento*, Altamira, 3 Settembre 2020. <https://www.altamirahrm.com/it/blog/recruiting-funnel>

54. Court, D., Elzinga D., Mulder, S., Vetvik, O.J. *The consumer decision journey*, *McKinsey Quarterly*, giugno 2009. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>

l'utilizzo della metafora dell'imbuto, perché l'ambiente esterno è mutato e è diventato più complesso (Court *et al.*, 2009). Ma il cambiamento non è dovuto soltanto alla crescita esponenziale di canali e di servizi, riguarda soprattutto il modo in cui brand e utenti dialogano e si relazionano tra loro.

Per questo motivo è necessario compiere un ulteriore passo e individuare, secondo le considerazioni e le analisi svolte finora, i canali giusti per ogni singola fase in modo da poter raggiungere gli obiettivi prefissati. Per farlo è necessario combinare le informazioni raccolte nel *media mix* (fig. 4.4) con le azioni/interazioni previste dal *funnel* (fig. 4.5). La restituzione grafica di queste informazioni è lo strumento che da qui in avanti rappresenterà la mappa da seguire per raggiungere gli obiettivi prefissati: la *Digital Strategy map* (fig. 4.6).

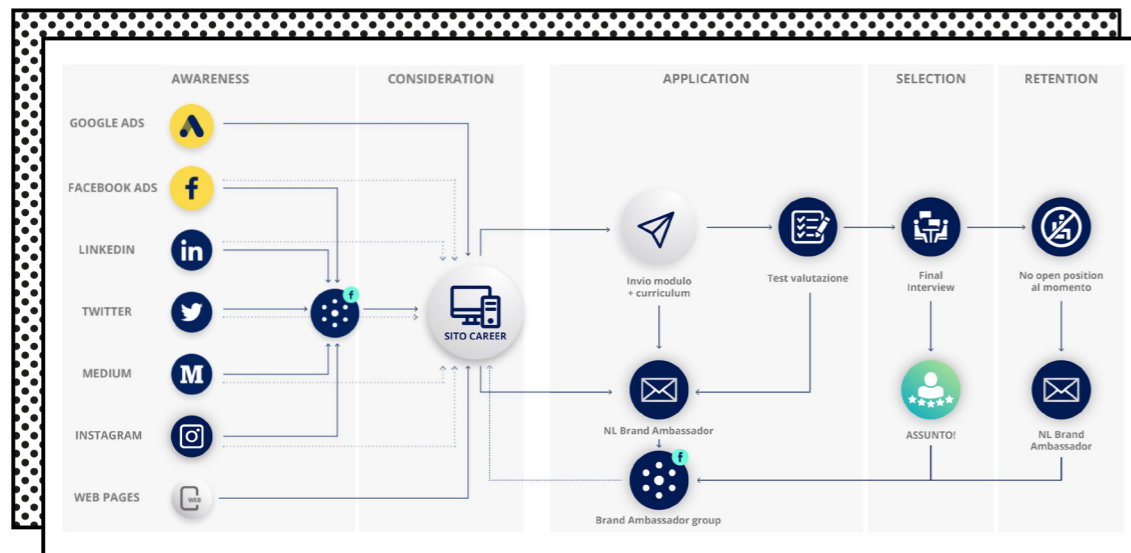


Figura 4.6
Esempio di Digital Strategy map (Digital Strategy)

Il prodotto delle fasi precedenti è dunque una mappa da seguire pedissequamente e che logicamente strutturata permette di verificare e misurare l'efficienza di ogni singolo step in modo da prevenire eventuali problemi che potrebbero verificarsi in corso d'opera.

4.5 Il messaggio

Giunti all'apice della pianificazione strategica, lo step successivo è quello che determina l'essenza vera di tutto il lavoro: definire in maniera chiara e univoca cosa comunicare e selezionare con estrema cura i concetti – pochi, semplici e mirati – che si vogliono promuovere attraverso la strategia di employer branding.

Il messaggio è il vettore fondamentale per la riuscita dell'intera operazione poiché, come una chiave che apre la porta, se formulato a dovere, è in grado di entrare nella mente – e nel cuore – dell'utente e convincerlo che "quell'azienda" è "la sola azienda" in cui voler investire per la propria carriera. Per costruzione del messaggio non si intende unicamente la stesura dei testi con cui viene articolata la comunicazione, ma si tratta dell'insieme di tutte le caratteristiche proprie di un'azienda che trovano una loro esplicitazione della personalità attraverso l'utilizzo di determinati colori, loghi, stili, caratteri, linguaggi, ecc. indipendentemente dal mezzo con cui verranno veicolati. Come già detto, tali componenti dovranno avere cura di essere coerenti sia rispetto alla comunicazione con cui l'azienda è solita presentarsi in altri mercati, sia con ciò che l'azienda realmente è al suo interno.

Ovviamente, il messaggio nella sua finalizzazione dovrà diversificarsi in base agli obiettivi di *attraction* e *retention*, dirigendo la comunicazione all'esterno o all'interno dell'impresa. Un messaggio, ad esempio, che punti alla valorizzazione di aspetti economici, è stato dimostrato avere un'importante utilità a breve termine, perciò può essere indicato in una fase di *attraction*, ma è scarsamente efficace nel lungo periodo, in chiave di *retention* dei talenti⁵⁵. In ogni caso, il messaggio dovrà puntare a suscitare una reazione emozionale per riuscire a incidere in maniera netta sul target di riferimento: può essere uno *statement*, una frase breve e incisiva che fa riferimento a uno o più valori della EVP traducendoli in funzione del tono di voce che si sceglie di utilizzare nei confronti di uno specifico pubblico per raggiungere un determinato obiettivo. E che, una volta definito, verrà veicolato e distribuito su tutte le attività su uno o più canali che sono stati identificati.

⁵⁵ Lizzani, G., Mussino, G. M. e Bonaiuto, M., *L'employer branding tra ricerca e applicazione*, FrancoAngeli, 2008.

Una sorta di mantra che il compito di ispirare tanto le scelte strategiche successive quanto le azioni di quelle persone a cui sarà rivolto. In qualunque contenuto verrà poi tradotto – il *concept*, la *value proposition*, un video o un post su Instagram – e con qualunque verbalizzazione venga espresso, è fondamentale che rimanga sempre saldo e coerente a sé stesso. Possono essere definiti uno o più messaggi che riguardano distintamente la *leadership*, la *squadra*, le *persone*, le *opportunità di crescita personali e di gruppo*, la *formazione*, la *coesione*, la *gender equality* e così via, a patto che in ognuna delle versioni sia sempre chiara ed evidente la coerenza con il *core* iniziale.

In sintesi

In questo capitolo, l'attenzione è stata focalizzata sul progetto di employer branding nella sua fase operativa. A partire dal concetto di strategia con il quale si definisce il processo che collega tra loro obiettivi, target, canali e messaggi in un arco temporale e secondo un flusso lineare, si è passati alla definizione delle *target audience* da ingaggiare: talenti esterni e interni che è necessario analizzare e conoscere a fondo attraverso lo studio delle *Personas*. Una volta definito il target di riferimento e i comportamenti di utilizzo del pubblico, lo sviluppo prosegue verso quelli che sono i canali di distribuzione più adatti per incontrare le necessità e le abitudini degli utenti. Sulla base degli obiettivi, del target e dei canali di comunicazione è stato possibile strutturare un percorso a imbuto (*funnel*) che, suddiviso per fasi, consente di identificare i singoli step che si intende far compiere all'utente, dall'inizio del processo fino alla sua application e selezione per giungere poi alla fase di mantenimento del rapporto che si è instaurato nello svolgersi dell'intero procedimento. **Una volta implementata l'intera strategia, si giunge a una chiara identificazione del messaggio chiave, fondamentale per "mettere a terra" e sviluppare la promessa che si intende rivolgere al pubblico di riferimento e che poi verrà utilizzato come traduzione della EVP per raggiungere l'utente.**

5. LA CREA- TIVITÀ CHE ATTRAÈ

Era il lontano 2004 quando il centro nevralgico dello sviluppo tecnologico mondiale, la *Silicon Valley*, venne tappezzato di strani cartelloni pubblicitari. Una complessa domanda matematica che pochissimi tra i pendolari della *Highway 101* avrebbero saputo riconoscere – e quindi risolvere – senza avvalersi di una ricerca su Google.



Successivamente si scoprì che dietro questo enorme annuncio si trovava il gigante americano dei motori di ricerca, Google appunto, il cui scopo era quello di attrarre soltanto coloro i quali sarebbero stati in grado di rispondere al quesito senza l'ausilio di internet. Come una sorta di enigma, il cartello diceva: "*il primo numero primo composto da 10 cifre consecutive di e!.com*". La risposta, *7527466391.com*, avrebbe successivamente portato l'utente su una pagina web *unbranded* che, attraverso altri enigmi e domande a cui rispondere, stava procedendo nella selezione di potenziali candidati.

Figura 5.1
Cartellone pubblicitario esposto sulla Highway 101 - Silicon Valley

Questo è soltanto uno degli esempi che si potrebbero fare per attestare che la creatività gioca un ruolo importantissimo nella strategia di attrazione di potenziali nuovi talenti. Sebbene non sempre è possibile riscuotere il successo e l'entusiasmo scaturito dall'iniziativa di Google, molte aziende stanno sperimentando sempre di più i *recruiting games* come leva di attrazione per coinvolgere i candidati in un processo di selezione mirato. Infatti, il processo di *gamification* sul posto di lavoro (applicare elementi di gioco ai processi aziendali)

56. Barcelos, K., *Gamification in Recruitment: The New Talent Attraction Tool*, Jobsoid. Marzo, 2018 <https://www.jobsoid.com/gamification-in-recruitment>

non è così assurdo come può sembrare. Infatti, la prima considerazione che giustifica questo tipo di approccio per attrarre i talenti consiste proprio nel fatto che le persone in cerca di lavoro possono anche non conoscere nulla di quella determinata azienda, ma di sicuro comprendono le dinamiche di gioco. Questo è uno dei motivi per cui le aziende stanno via via sempre più sfruttando i *recruitment game* per attrarre i giovani talenti e semplificare le attività di *talent acquisition*⁵⁶. Inoltre, un gioco non soltanto facilita le attività di valutazione da parte dei *recruiter*, ma attira anche più attenzione. Se ben progettato, infatti, **il gioco permette di informare in modo intelligente i talenti circa i valori dell'azienda, rendendo attraente e coinvolgente il tempo speso sul sito *career* (spesso tutti uguali e poco navigabili) e spingendo il talento a interagire con tutti i canali di comunicazione dell'azienda.** La *gamification* è una tattica avvincente che non solo consente di proiettare una cultura del lavoro attraente e moderna, ma mantiene anche il candidato impegnato e coinvolto nel processo di *application*; incentiva il *word of mouth* sui social media e attira più attenzione rispetto ai tradizionali annunci di lavoro.

5.1 Recruiting game

Per *recruiting game* si intende un processo di *scouting*, *engagement* e selezione che avviene attraverso una meccanica di *gamification*, ossia un'esperienza immersiva basata su attività di *game design* che portano il candidato a svolgere precise e determinate azioni nell'intento di sbloccare una serie di *reward* progressivi che portano al raggiungimento di un reward finale. La "gamificazione" dei processi di selezione non si riferisce a un singolo tipo di gioco. Google ha utilizzato una sorta di enigma per attirare i candidati, ma il gioco potrebbe essere un quiz, un gioco di ruolo o, sempre più di tendenza, una *challenge*. Le *challenge* sono sempre più utilizzate dalle aziende per "sfidare" i candidati in test di *coding*, come ad esempio quelli offerti da aziende come *HackerRank* o *Reply* (fig.5.2), dove i candidati sono chiamati a risolvere esercizi più o meno semplici di programmazione online.



Figura 5.2
Cover di lancio della
Reply Code Challenge
2020

Applicare attività di *gamification* alle procedure di assunzione prevede una rielaborazione della *candidate journey* – ovvero del percorso che il candidato deve affrontare, da quando effettua la richiesta di *application* a quando ottiene un colloquio – e per farlo è necessario determinare quale fase (o più di una) possono rilevarsi più utili e efficaci se trasformate in un gioco. Di solito, la ludicizzazione si rivela più utile nelle fasi di "application" e nella valutazione dei candidati; invece di chiedere ai candidati di caricare un curriculum o una lettera di presentazione (che nella maggior parte dei casi si rivelano quasi standardizzate e quindi non discriminanti per una valu-

tazione complessiva), è possibile offrire al candidato un'esperienza di gioco. Questo comporta una serie di vantaggi:

- **I candidati che completano il gioco sono chiaramente i più motivati.**

I giovani neolaureati, una volta terminati gli studi, affrontano la ricerca del primo lavoro senza avere chiare le idee rispetto a quello che esattamente sono in grado di apportare in termini di contributo alle aziende e per questo motivo inviano molte candidature senza riflettere a fondo sul fatto che gli possa piacere o meno il lavoro o l'azienda per cui applicano. Giocare a un gioco che richiede un certo sforzo e impegno li costringe a soffermarsi sulla decisione di spendere o meno il loro tempo per quel tipo di attività. I candidati che sono meno interessati potrebbero scegliere di non partecipare e così facendo procederebbero a un'auto-selezione che, dal punto di vista dell'azienda, equivale a un numero di candidature minore, ma più pertinente alla posizione ricercata.

- **È possibile valutare più facilmente i candidati con meno esperienza.**

Molte volte, soprattutto nei confronti dei neolaureati, il curriculum vitae non è sufficiente a comprendere le potenzialità del giovane candidato. I curriculum non offrono molto riscontro e questo potrebbe portare un giovane neolaureato ad essere escluso dalla selezione solo perché con poche esperienze in *background*. Attraverso un gioco volto a testare determinate competenze, è possibile identificare le reali abilità del candidato, siano esse soft-skills (ad esempio *team working*, *time management*, ecc.) che *hard-skills* (come nel caso di *challenge* su specifiche tematiche verticali tipo *coding* o *project management*).

- **È possibile valutare persone che hanno esperienze molto diverse tra loro.**

Soprattutto nel caso in cui si tratta di talenti interni ad altre aziende, se si vogliono valutare candidati in base alla loro esperienza pertinente, potrebbero essere esclusi coloro che hanno un background più forte su un settore diverso da quello per cui applicano. Questi candidati possono avere esperienze diverse, ma abilità

che potrebbero essere traslate e facilmente applicabili al posto richiesto dall'azienda. Ancora una volta, un'attività di *gamification* basata su specifiche caratteristiche (ad esempio un *role game*) potrebbe offrire la possibilità ai candidati di mostrare le loro competenze e la loro flessibilità.

- **È possibile coinvolgere i candidati.**

I *recruiting game* rendono il processo di selezione e assunzione più interattivo e inoltre sono utili a proiettare l'idea di una cultura aziendale piacevole e divertente, attirando così candidati di qualità. È chiaro che nella fase di progettazione strategica bisogna fare riferimento, come è stato visto in precedenza, al pubblico a cui si vuole rivolgere una qualsiasi attività: soprattutto in caso di candidati con un livello di *seniority* consolidato, potrebbero rifiutarsi di spendere il loro tempo in un'attività ludica. Rendere chiari lo scopo del gioco e i passaggi successivi favorisce la visione progettuale dell'azienda e, inoltre, anche in caso di candidati più esperti, assicura che vi sia una correlazione tra il gioco e le abilità che si vogliono sottoporre alla valutazione da parte dell'azienda.

I *recruiting game* possono completare – o addirittura sostituire – la fase di valutazione del candidato. Invece di sottoporre le persone a test o *interview* che potrebbero richiedere una mole di tempo considerevole (per vagliare le risposte o per intervistare singolarmente i candidati), è possibile ipotizzare un gioco che in pochi minuti è in grado di:

- **Costruire team diversificati.** I giochi sono uguali per tutti e valutano abilità specifiche legate al lavoro. Ciò significa che possono essere determinanti nel selezionare i candidati in modo più obiettivo rispetto ai classici test preliminari all'assunzione (come i test di personalità) che possono svantaggiare determinate tipologie di candidati (ad esempio i timidi e introversi);

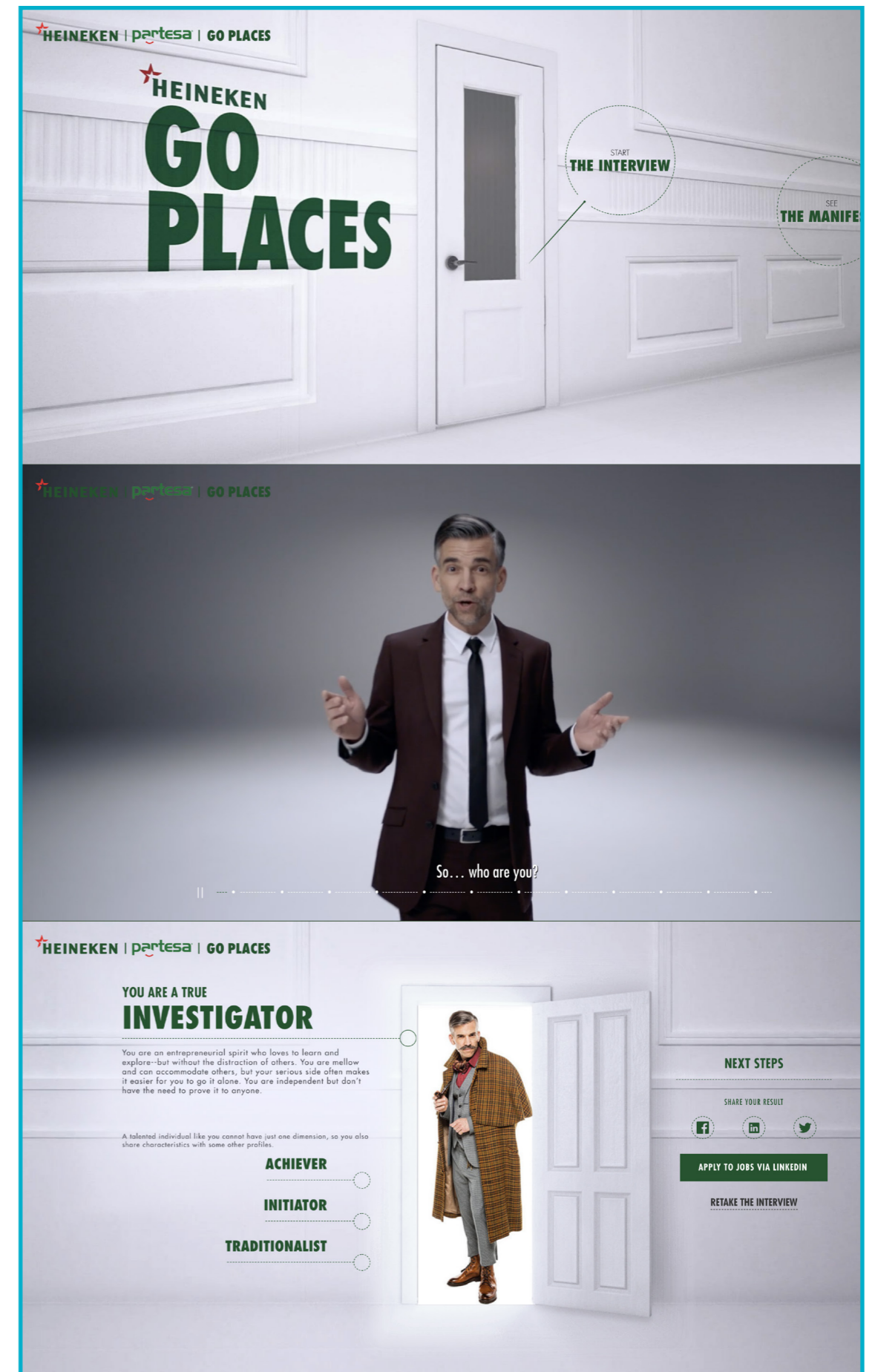
- **Riduce i tempi di assunzione.** I test o gli incarichi richiedono diversi giorni per il completamento e inoltre bisognerebbe tenere in considerazione il tempo (e il denaro) speso dall'azienda per poi valutare i riscontri e fornire chiarimenti.

Al contrario, un giorno richiede relativamente poco per essere completato e se impostato correttamente, il sistema raccoglie informazioni mirate a una comparazione dei risultati rapida e soprattutto obiettiva, analitica.

5.2 Caso studio: Heineken Go Places

Heineken, il colosso internazionale della birra, proprio in quest'ottica ha lanciato *Go Places*, una piattaforma di *recruiting* e *brand ambassadorship* che permette al candidato di svolgere un colloquio non convenzionale, al termine del quale può inoltrare la propria candidatura per le posizioni aperte in linea con il suo profilo.

Figura 5.3 >
Il recruiting game
di Heineken Go Places
(the-interview.theheinekencompany.com)



Heineken, che per *Manifesto* da sempre punta a coinvolgere i suoi utenti all'interno di una narrazione avvolgente e che per natura si impone sul mercato come un entertainment brand – oltre alla birra, s'intende – ha utilizzato l'espedito narrativo per raccontare quella che di base è una iniziativa di *recruitment*. Attraverso la piattaforma *Go Places*, Heineken mette in luce i valori dell'azienda e il lavoro dei propri dipendenti che, provenendo da oltre 60 paesi diversi, contribuiscono al simbolo di una *company* multiculturale. Il risultato è un'esperienza creativa, coinvolgente e interattiva che illustra perfettamente la cultura distintiva ricercata nei potenziali futuri dipendenti di Heineken. Durante un'intervista, *Chris Van Steenbergen*, *Chief HR Officer* di Heineken, ha spiegato che "trovare le persone giuste è di vitale importanza per qualsiasi azienda e – motivando le scelte che hanno portato allo sviluppo della nuova piattaforma – crediamo che i nostri dipendenti siano il miglior biglietto da visita per attrarre e accogliere le stelle del futuro".

Una volta atterrato sulla piattaforma, la "interview" a cui viene sottoposto l'utente è svolta da un dipendente Heineken, con un metodo innovativo e divertente, proprio per offrire una visione quanto più reale di ciò che significa lavorare in Heineken. Lo pseudo colloquio si compone di dodici domande a tempo e dopo aver risposto a ogni quesito, viene generato un profilo con le caratteristiche dell'utente (ottenute in base alle risposte) e alle opportunità di lavoro più inerenti alle quali il candidato potrà applicare.

È chiaro che questo tipo di operazione ha molto senso, ragionando in termini di ROI, per volumi ingenti di assunzioni pianificate a breve-medio termine: la spesa che comporta lo sviluppo della piattaforma viene ripagata da un risparmio sostanziale del tempo lato HR e con un incremento sostanziale della produttività lato azienda⁵⁷.

57. R. Crocco, *A lezione di employer branding da Heineken: la nuova campagna Go Places*, NinjaMarketing, 2016

5.2 Caso studio: Banche Generale

All'inizio di quest'anno, il colosso finanziario Banca Generali ha posto tra i suoi obiettivi quello di coinvolgere i nuovi talenti per approfondire la conoscenza di alcuni specifici temi legati al mondo *fintech*.

Con il supporto del *MiP Politecnico di Milano* e in collaborazione con Reply, Generali ha lanciato una *Investment Challenge*⁵⁸: una competizione di *trading* online volta a ingaggiare i migliori talenti provenienti dagli atenei europei, ideata dalla stessa Reply e basata sulla piattaforma di *trading Bg Saxo Trader Go*. La sfida è stata pensata per permettere ai partecipanti di dimostrare la conoscenza di determinati strumenti finanziari e mettere alla prova le proprie competenze attraverso la soluzione, con l'obiettivo di elaborare una vera e propria strategia improntata alla protezione di un patrimonio virtuale iniziale pari a un milione di euro. Più in particolare, la *Investment Challenge* si sviluppa in tre fasi: in un primo momento, dopo aver proceduto con la fase di iscrizione, i giovani talenti hanno la possibilità di partecipare a dei momenti di formazione realizzati proprio da Banca Generali e MiP Politecnico di Milano – *Graduate School of Business* per prendere confidenza con la piattaforma di *trading* online. L'allenamento prevede l'investimento di una somma di denaro virtuale, in un ambiente protetto (chiaramente gli investimenti e le operazioni sono fittizie e ai fini del gioco), tenendo però conto degli andamenti di mercato in tempo reale (fig. 5.4).

58. *Reply Investment Challenge 2020: La sfida* <https://www.reply.com/it/notizie/eventi/reply-investment-challenge-2020>

Figura 5.4
Incontro di formazione tenuto da Generali, MiP e Reply in occasione della *Investment Challenge*



Nel corso della successiva fase di qualificazione, il saldo del portafoglio viene ripristinato e tutti i partecipanti inizieranno a sfidarsi tra loro adottando le migliori strategie di gestione del patrimonio con l'obiettivo di protezione del capitale iniziale. I cento *trader* che avranno massimizzato il proprio portafoglio avranno la possibilità di accedere alla fase finale dalla quale poi verranno selezionati i candidati più idonei alle posizioni da riempire di Generali. In ogni caso, i profili dei migliori talenti entrano a far parte di un database contatti di Reply che, tra le sue *business unit*, propone di collocare i talenti nelle aziende partner.

Come per Heineken, anche questo è realizzabile nel caso in cui si parli di una grande azienda le cui necessità sono quelle di assumere giovani talenti provenienti da posti diversi nel giro di poco tempo. Nell'occasione della *Investment Challenge*, Generali ha raccolto oltre 8.500 candidature di profili in target e circa il 90% dell'audience ha soddisfatto i requisiti del colosso finanziario; con altri metodi ci sarebbero volute migliaia di ore per valutare i candidati e una spesa in termini di effort per l'azienda che sarebbe costata molto di più.

Dunque, non vi sono dubbi sul fatto che introdurre un sistema di gamificazione nel processo di selezione dei talenti sia funzionale sia lato azienda, in quanto snellisce lo sforzo e il numero di risorse da impiegare per la valutazione e la selezione dei candidati, sia lato candidato, poiché un'esperienza interattiva e di gioco può incentivare e motivare l'utente a candidarsi con maggiore coscienza e intenzione.

Ma come è possibile invitare le aziende a valutare nuovi sistemi di ingaggio può essere la via da percorrere per raggiungere le nuove generazioni di talenti?

Lo racconta in prima persona Andrea Benedetti⁵⁹, Direttore Employer Branding e Media di StartHub Consulting che con il suo team offre servizi, formazione e consulenza specializzata in ambito HR, Employer Branding, Media & Comunicazione.

59. L'intervista a Andrea Benedetti, si è svolta in modalità "video call", il 9 Settembre 2020



STARHUB CONSULTING

Andrea Benedetti

Direttore Employer Branding e Media

Prima domanda di carattere generale: quanto è diventato importante per le aziende, alla luce delle evoluzioni a cui il digitale ha esposto, svolgere attività di Employer Branding che ne rafforzino il posizionamento e la distintività rispetto ai competitor?

A: Partendo dall'assunto che l'Employer Branding è da sempre un'attività importante per le aziende, negli ultimi anni ha assunto la forma di una vera e propria disciplina. Dico da sempre perché in effetti è da quasi cinquanta anni che sentiamo parlare del valore attribuito alla persona, il famoso "capitale umano" come fattore più importante per un'azienda. Ecco, secondo me questa "recente" sensibilizzazione all'argomento non è tanto dovuta all'avvento del digitale, quanto al modo in cui si sono modificati i professionisti e il modo in cui si è cambiato l'atteggiamento/comportamento degli interlocutori, soprattutto dei più giovani che grazie al digitale, oggi hanno più scelta: possono scegliere di intraprendere un percorso professionale individuale riuscendo a coprire aree geografiche molto ampie senza la necessità di spostarsi dalla città in cui abitano; possono cambiare lavoro molto più velocemente. Chiaramente il digitale è abilitatore di tutto questo

e quindi si è trasformato, lato azienda, in un'opportunità nuova per comunicare con i giovani – sui canali che loro presidiano abitualmente – i valori e le caratteristiche dell'azienda stessa. Infine, un altro fattore fondamentale proveniente dal digitale è la misurabilità: riuscire a misurare la qualità dell'approccio con l'esterno, l'esperienza e tutti quei fattori che diventano determinati per far comprendere all'azienda cose che fino a qualche tempo fa erano sicuramente meno chiare e controllabili.

All'interno dei siti career, spesso i candidati si trovano ad affrontare la candidatura attraverso la compilazione di form e l'invio di materiali personali, ma pochi sono i portali che offrono informazioni di supporto al candidato sull'azienda e sulle modalità/tempistiche del processo di selezione? Quanto influisce, secondo te, la apertura dell'azienda alla trasparenza sulla motivazione dei candidati?

A: Certamente i siti Career sono, al contrario di quanto tante aziende ancora fanno fatica a comprendere, il primo vero luogo in cui i candidati – soprattutto quelli giovani – vanno a reperire informazioni riguardo l'azienda. Non lo fanno sui social, che sono canali più utili all'ingaggio che a una spiegazione più esaustiva. Non lo fanno tramite il passaparola; lo fanno prevalentemente sul sito dell'azienda. Social e passaparola sono da considerarsi due ottimi ganci per attirare gli utenti in quella che poi si trasforma in una vera e propria

candidate experience, che però si sviluppa sul Career Site, quindi è molto importante che ci sia e che sia progettato a dovere. Sul discorso della trasparenza, è vero che siamo ancora lontani dal considerare questo punto come risolto e forse uno dei motivi principali è proprio quello che dicevamo prima: la velocità con cui cambiano le esigenze di lavoro e quindi le posizioni lavorative e le caratteristiche ricercate nei candidati è così rapida che pensare di sviluppare un sito in grado di raccontare bene le singole professioni e le diverse caratteristiche di ognuno costerebbe uno sforzo da parte dell'azienda davvero ingente. E anche se l'azienda decidesse di affrontare questo sforzo, la difficoltà sarebbe poi quella di mantenere l'impegno nel tempo.

Relativamente alla scelta dei canali, uno degli aspetti più tattici dell'Employer Branding aziendale è la partnership con enti di formazione/istruzione. Che valore aggiunto apportano all'azienda in termini di attraction di nuovi talenti?

A: Diciamo che io sono un forte sostenitore del rapporto one-to-one, nel senso che secondo me l'azienda deve rivolgersi alla Persona e non deve forzatamente passare da quelle che sono le Università o gli enti di formazione per assicurarsi una migliore forza attrattiva nei confronti dei talenti esterni. Sicuramente, sapere che in un Università ci sono determinati corsi che ogni anno "rilasciano" sul mercato un alto numero di profili formati è un fattore rilevante per le aziende che quindi scelgono di instaurare delle eventuali partnership,

proprio per "arrivare prima" ai giovani. Un altro fattore può essere quello della comunicazione sui social. Però, devo ammettere che secondo me ad oggi sono poche le realtà universitarie in grado di fornire un servizio di matching efficace alle richieste e al posizionamento degli studenti nel mondo del lavoro reale.

Sempre più spesso, aziende di specifici settori (vedi il settore bancario, piuttosto che quello industriale) ricercano profili non tradizionalmente in linea con l'ambito in cui poi l'azienda opera. Quale approccio è possibile adottare per comunicare all'esterno queste opportunità di lavoro? E come è possibile attrarre i talenti presumibilmente più "distanti"?

A: Questo è un tema assolutamente sentito, anche grazie al digitale di cui si parlava prima. Un'altra conseguenza della digitalizzazione è rendere necessarie delle figure professionali che prima determinate tipologie di aziende non si sarebbero mai immaginate di dover/voler inglobare al proprio interno. La digitalizzazione dei sistemi e dei processi interni è stata talmente pervasiva che ha reso necessari alcuni profili che prima erano insospettabili. Proprio nell'ottica di voler enfatizzare l'attrattività di questi "nuovi" profili nei confronti di realtà più "distanti" c'è uno dei nodi principali su cui si deve sviluppare l'Employer Branding, inteso non come pura attività di recruitment advertising o talent acquisition, ma nel senso più ampio della comunicazione e marketing nella ricerca e gestione del personale. Quello che devono fare le aziende non è tanto proporsi all'esterno

come un agglomerato di opportunità di lavoro, ma come un ambiente di lavoro che ha determinate caratteristiche e che offre determinate opportunità, slegandosi sempre di più dalle mansioni e dai ruoli che tra l'altro sono sempre meno sostenibili nel tempo. Le aziende si devono staccare dal proporre un'offerta di lavoro e invece devono iniziare a pensare di promuovere un mondo, che poi è la cosiddetta EVP. Così facendo, avranno la possibilità di accordare la preferenza di determinati ruoli che fino ad oggi non avevano avuto niente a che fare con il loro settore, ma che oggi o domani potrebbero invece diventare determinati per lo svolgersi di attività essenziali per la vita dell'azienda. Proporre i valori e l'EVP di un'azienda è quanto di più durevole possibile, perché è vero che le esigenze di mercato cambiano, ma se i valori sono fondati e ti caratterizzano come datore di lavoro e come azienda, lo faranno oggi come in futuro senza essere assorbiti da specifici trend momentanei.

Parlando di attività non convenzionali di talent attraction e talent acquisition: cosa ne pensi dei recruitment game utilizzati dalle aziende per incentivare l'engagement con le nuove generazioni di talenti?

A: Sono molto appassionato al tema, pertanto ho prestato particolarmente attenzione a quelli che sono i processi di gamification che le aziende possono attuare in ottica Employer Branding. I recruitment game – che attirano l'attenzione, possono essere parte di una pianificazione volta ad attrarre talenti, ma da distinguere all'Employer Branding

in quanto tale – possono essere una buona soluzione per catturare l'attenzione dei talenti, soprattutto sui canali su cui sono abituati a orbitare i giovani. Lo stesso discorso vale per quanto riguarda il processo di selezione che, attraverso l'utilizzo di giochi più o meno strutturati, è possibile mappare le soft-skills, le attitudini, ecc. Uno degli utilizzi della gamification è quello di utilizzare il "gioco", nella più ampia delle accezioni, per far comprendere ai candidati i valori dell'azienda, ancora una volta la famosa EVP. Attraverso il gioco si ha la possibilità di far arrivare al candidato, ma anche al dipendente, una quantità di informazioni che altrimenti sarebbe impensabile riuscire a trasmettere con la più tradizionale landing page.

Ancora una domanda di natura più tecnica: quali sono i principali KPI di misurazione delle attività di Employer Branding? E quando una strategia si può considerare "ben riuscita"?

A: Il principale KPI è sicuramente la Reputazione: esistono diverse classifiche che permettono di affermare che un'azienda è considerata come un posto di lavoro desiderabile. Cosa diversa da "Great Place to Work" o "Top Employers" che invece sondano il grado di soddisfazione dei dipendenti. Ma sono molto contrastanti i pareri sull'attendibilità dell'una e dell'altra ricerca (alcune nemmeno pubblicano una Nota metodologica o usano campioni troppo dispersivi); inoltre a me piace sperimentare, traendo spunto da altre discipline, prima di tutto il marketing. Per

capire quanto vale un employer brand, quindi il livello più alto di analisi, trovo molto interessanti indicatori come il Talent promoter score (NPS applicato a dipendenti e candidati), i Modelli di Trade-off (il valore dell'EB viene valutato e messo a confronto insieme a una serie di componenti rilevanti), il Differenziale di brand, Poi se si vuole andare sul sicuro ci sono i più classici Retention rate, Employee engagement, Quality of hire, Diversity hire rates, Time e Cost per hire, Number of applicants, ... Purtroppo però questi sono indicatori che soffrono molto di altre variabili non direttamente collegate all'employer brand; ad esempio Time e Cost possono aumentare se l'ufficio HR è sottostaffato, la Quality può essere inficiata dall'urgenza di inserimento del business e così via.

In conclusione, quali sono, in base alla tua lunga esperienza sul campo, gli sviluppi legati al mondo Employer Brand che possiamo aspettarci da qui ai prossimi cinque anni?

A: Secondo me l'Employer Branding sarà sempre più contaminato dal marketing e, forse, il rischio più grande sarà proprio quello di perdere la connotazione propria della disciplina in funzione dei trend di mercato, lasciandola inglobare dal "corporate marketing". A tal proposito, una tendenza che è già in corso è quella di coinvolgere il dipendente in qualità di advocates non soltanto per l'employer brand, ma anche – e soprattutto – per il consumer brand. Quindi, volendo ipotizzare uno scenario prossimo, immagino che l'Employer Branding guadagnerà le attenzioni daivertici delle

aziende, e non soltanto dagli HR. Si comprenderà che non è solo qualcosa che serve ad attrarre candidati, ma che è a tutti gli effetti una fetta importante della comunicazione e della reputazione dell'azienda. Sarà fondamentale saper mantenere l'equilibrio tra le parti, altrimenti si incapperà nell'errore di rivolgere l'employer branding a fini puramente commerciali, perdendo di fatto la natura stessa della disciplina.

In sintesi

Nel quinto capitolo, l'attenzione si concentra sul ruolo chiave della creatività in ottica di attrazione dei talenti. Una delle più recenti tendenze relative alla strategia di attraction e employer branding riguarda la predisposizione da parte delle organizzazioni a progetti e contest volti a mettere in competizione e a confronto diversi gruppi, solitamente di studenti, in un una gara riguardante uno o più specifici temi, rilevanti e soprattutto fondamentali, ancora una volta, per far comprendere al meglio i valori aziendali all'esterno. Tale tipo di iniziative promosse dalle imprese portano notevoli benefici allo sviluppo dell'employer brand, poiché i giovani si trovano a stretto contatto con la realtà e le dinamiche aziendali, ne approfondiscono i valori e l'identità poiché dovranno essere presenti all'interno dei loro report e presentazioni conclusive del progetto, in maniera integrata con quella che è la cultura effettiva dell'impresa. L'azienda può quindi creare un contest, solitamente a partecipazione singola, in cui valuta determinate competenze e caratteristiche dei candidati. Inoltre, questo tipo di approccio, se gestito in modo serio e organizzato, offre un doppio vantaggio: i candidati che avranno completato il gioco saranno certamente quelli con le capacità ricercate dall'azienda e soprattutto i più motivati ad entrare a far parte dell'organizzazione. Inoltre, questo tipo di dinamiche snellisce notevolmente il lavoro del reparto gestione umane, in quanto ridurrà il numero di candidature ricevute, aumentando la quota percentuale dei candidati in target. Infine, la predisposizione ad attività ludiche e di gamification mette in luce la capacità attrattiva, dinamica e con spirito innovativo dell'azienda, tutti fattori di notevole importanza per un employer brand efficace e attrattivo, rivolto alle nuove generazioni di talenti.

6. IL PROGETTO

Eccoci qui! Se ci fossero stati ancora dubbi sull'importanza di promuovere l'azienda anche – e aggiungerei soprattutto – come datore di lavoro in ottica di attrarre talenti, la prima parte di questo elaborato ha permesso di far luce sulla disciplina e sulle fasi concettuali e pragmatiche con cui è possibile pianificare strategicamente la comunicazione dell'employer brand. La centrale importanza della lettura e analisi dei dati e la trasversalità delle competenze messe in campo sono argomenti molto attuali nell'ambito del *design*. Infatti, l'obiettivo di questa sezione è proprio quello di voler "mettere a terra" quanto visto a livello concettuale nei capitoli precedenti, attraverso le mie competenze di designer della comunicazione, acquisite durante i miei anni di studio e le mie esperienze professionali.

Il progetto, sviluppato a partire dall'esigenze dell'azienda francese **Dassault Systèmes**, è stato per me la possibilità di comprendere al meglio, non soltanto le dinamiche legate allo sviluppo dell'employer brand dal punto di vista pratico, ma anche tutte le fasi di un progetto di design della comunicazione che tenga conto delle ragionevoli complessità che emergono nello sviluppo di un progetto con una realtà aziendale strutturata.

6.1 Premessa: il Cliente e la richiesta

Dassault Systèmes, "The 3DEXPERIENCE Company", è una società europea che sviluppa soluzioni di progettazione 3D e opera nel settore dell'innovazione tecnologica e dell'implementazione virtuale della realtà, nel pieno rispetto del rapporto tra uomo e natura.⁶⁰ Grazie al lavoro svolto negli ultimi decenni, oggi l'azienda si pone come obiettivo quello di contribuire allo sviluppo di un futuro migliore, esente da inutili rischi. Per questo motivo, DS ha concentrato il suo lavoro sul concetto di "*digital twin*", promuovendo, attraverso la sua offerta di prodotti e servizi (la 3DEXPERIENCE® platform), la possibilità di sviluppare una *copia digitale* della realtà che permetta di simularla e quindi di trovare risposte ai problemi in ambiente sicuro.

60. Chi è Dassault Systemès?
<https://3dheroes.3ds.com/>

Figura 6.1
We Are Dassault
Systèmes



Digital Twin

Dassault Systèmes è uno dei principali attori nel campo dell'innovazione tecnologica e dell'implementazione digitale di aziende e organizzazioni pubbliche e private. All'interno della sua gamma di prodotti - la *3DEXperience® platform* - offre innumerevoli soluzioni e strumenti di simulazione e virtualizzazione della realtà che mirano a riprodurre in un ambiente virtuale il comportamento di un sistema dinamico complesso. In sostanza, attraverso la simulazione, è possibile valutare strategicamente potenzialità e rischi di diverse tipologie di progetti e applicazioni spesso industriali, evitando sprechi di risorse che altrimenti potrebbero compromettere l'esito di interi progetti.

Il concetto di *Digital Twin*, originariamente creato nel 2002 all'università del Michigan nel contesto del *Product Lifecycle Management* (PLM), si basa sull'idea che un costrutto di informazioni digitali su un sistema fisico potrebbe essere ricreato in versione digitale. Queste informazioni digitali sarebbero un "gemello" delle informazioni incorporate nel sistema reale. I due rimangono strettamente accoppiati durante l'intero ciclo di vita e si evolvono insieme. Dunque, il modo migliore per comprendere l'impatto delle nuove tecnologie è quello di utilizzare questi modelli di simulazione che consentono di studiarne gli effetti in contesti complessi e quindi di monitorare le decisioni nel tempo. Grazie all'implementazione tecnologica, oggi è possibile analizzare e studiare il mondo in modo da riuscire a prendere decisioni importanti senza mettere a rischio attività, business e perfino vite umane.

I principali settori in cui opera DS sono:

Automotive:

Il *digital twin* può essere utilizzato nel settore automobilistico per creare il modello virtuale di un veicolo. Raccogliendo i dati comportamentali e operativi del veicolo, aiuta ad analizzare le prestazioni complessive della vettura e le caratteristiche ad essa connesse. Aiuta anche a fornire un servizio maggiormente personalizzabile ai clienti.

Healthcare

Un'importante applicazione della tecnologia *digital twin* la troviamo nel settore sanitario dove, un modello digitale che simula i comportamenti di determinati processi organici, sommato alle informazioni che oggi possono essere raccolte dai svariati sensori IoT, può concedere migliori cure al paziente, risparmio sui costi di monitoraggio dei pazienti, l'intervento preventivo di determinate patologie e addirittura un'assistenza sanitaria personalizzata.

Smart Cities

La pianificazione e l'implementazione intelligente delle città con il *digital twin* e i dati IoT può aiutare a migliorare lo sviluppo economico, la gestione efficiente delle risorse, la riduzione dell'impronta ecologica e il miglioramento della qualità generale della vita dei cittadini. Il modello Digital Twin può aiutare i responsabili delle politiche nella pianificazione di una città intelligente acquisendo le informazioni da varie reti di sensori e sistemi intelligenti.

La richiesta

Nonostante l'azienda sia tra le più accreditate nel settore tecnologico, la trasformazione digitale che ha travolto il mercato negli ultimi anni non ha risparmiato quello del lavoro, dando origine ad una vera e propria *caccia ai talenti*, soprattutto in ambito STEM. A complicare ulteriormente lo scenario, *Dassault Systèmes*, pur essendo un colosso nel settore in cui opera, non è un brand presente sul mercato B2C e operando in un business a elevatissima complessità, allo stato attuale non riesce ad attirare l'attenzione dei giovani talenti in ambito STEM.

60. *Rapporto sul Profilo e sulla Condizione Occupazionale dei Laureati – Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea, 2019*

Secondo i dati riscontrati dall'ultimo rapporto⁶⁰ del Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea, nel 2019 si sono laureati circa 12.000 informatici e affini. Inoltre, soltanto 6 città universitarie superano i 500 laureati in queste discipline, mentre i rimanenti sono distribuiti su altre 53 università, rendendo le attività di *recruitment marketing* localizzate estremamente dispersive e poco produttive.

A fronte di un utente sempre più affamato di esperienze piuttosto che di prodotti e servizi, anche il giovane talento è cambiato e non chiede più soltanto un'offerta lavorativa, bensì una carriera, chiede una *vision* a cui ispirarsi nel lavoro quotidiano⁶¹; in altre parole chiede, in modo consapevole o meno, un employer brand che racchiuda tutto questo. **Il progetto, dunque, si pone come obiettivo quello di aumentare l'employer brand awareness di Dassault Systèmes, in particolare rivolto alle generazioni di talenti più giovani (Gen Y e Gen Z), ponendo le basi per azioni di recruiting e selezione più efficienti perché orientate verso persone maggiormente motivate alla comprensione e all'apprezzamento dell'employer brand Dassault Systèmes.**

61. *Vittadini, N., Le risorse umane: un hub cruciale per la ripartenza – intervento a Comunicare Domani 2020, evento organizzato da UNA – Aziende della Comunicazione Unite, 20 Ottobre 2020*

6.2 Market Analysis

Come è stato possibile approfondire nel *Cap. 3*, il primo passo per approcciare metodologicamente il progetto è l'analisi del contesto; è necessario circoscrivere la porzione di mercato entro cui intendiamo muoverci in modo da poter selezionare accuratamente le informazioni utili per lo sviluppo della strategia. Una volta compresa l'area di mercato in cui ci muoveremo, sarà possibile identificare e analizzare i competitor e la percezione che l'organizzazione ha dall'esterno in modo da poter puntare ad una comunicazione efficace e mirata, rivolta al target di riferimento.

– 6.2.1 Scenario

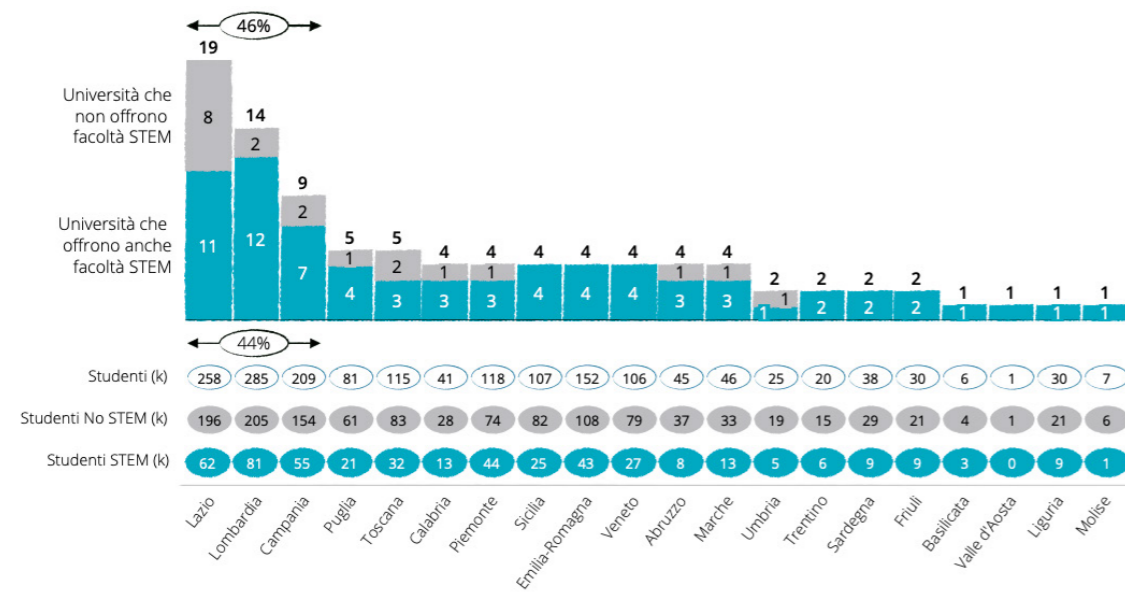
A partire dalla richiesta dell'azienda di voler raggiungere la comunità di giovani talenti provenienti dal settore STEM (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica), la prima domanda a cui bisogna rispondere è: **quanti sono e dove posso trovarli?** Per fornire questa risposta è possibile avvalersi dei principali studi e ricerche di settore che, oltre a fornire un quadro aggiornato della situazione nazionale, sono strutturati su campioni dalle adeguate dimensioni per attribuire autorevolezza allo sviluppo del progetto.

In particolare, facendo riferimento a *Rapporto 2019 del MIUR* e ai dati raccolti dal *Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea*, i laureati (magistrali e magistrali a ciclo unico) in discipline STEM sono stati oltre 73.000, quota che costituisce il 26,5% del totale dei laureati dell'intero anno solare⁶³.

63. *Rapporto 2019 sul Profilo e sulla Condizione Occupazionale dei laureati, elaborato dal Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea e dal Centro Studi del MIUR*

Figura 6.2
Distribuzione delle Università sul territorio Nazionale
Fonte: elaborazione grafica dei dati raccolti dall'Osservatorio Fondazione Deloitte

In relazione invece, alla distribuzione sul territorio nazionale, dalla ricerca condotta dall'Osservatorio Fondazione Deloitte nel marzo 2020, è emerso che è presente una buona copertura di facoltà su tutta la penisola (Fig. 6.2). Il 78% degli atenei, infatti, offre percorsi tecnico-scientifici, con una evidente concentrazione del 46% delle facoltà - e del 44% degli studenti - nelle top tre regioni universitarie: Lazio, Lombardia e Campania.



64. RiGeneration
STEM Osservatorio
Fondazione Deloitte
Marzo 2020

Un altro aspetto rilevante in questo tipo di analisi è comprendere quali sono i principali driver di scelta dei giovani nel momento in cui si devono affacciare al mondo del lavoro.

Sebbene il mondo STEM non possa storicamente vantare quell'*appeal* tipico di altre discipline, l'indagine⁶⁴ compiuta dall'Osservatorio Fondazione Deloitte su una base di 916 ragazzi, ha confermato che **le nuove generazioni (Gen Y e Gen Z) attribuiscono maggiore importanza a elementi di crescita personale e professionale, a flessibilità sul lavoro e a un equilibrio con la vita privata, piuttosto che ad aspetti puramente economici.** Tuttavia, le professioni STEM sono ritenute dinamiche, interessanti e potenzialmente ben retribuite e vengono associate alla possibilità di sviluppare competenze trasversali, *soft skills* e capacità manageriali.

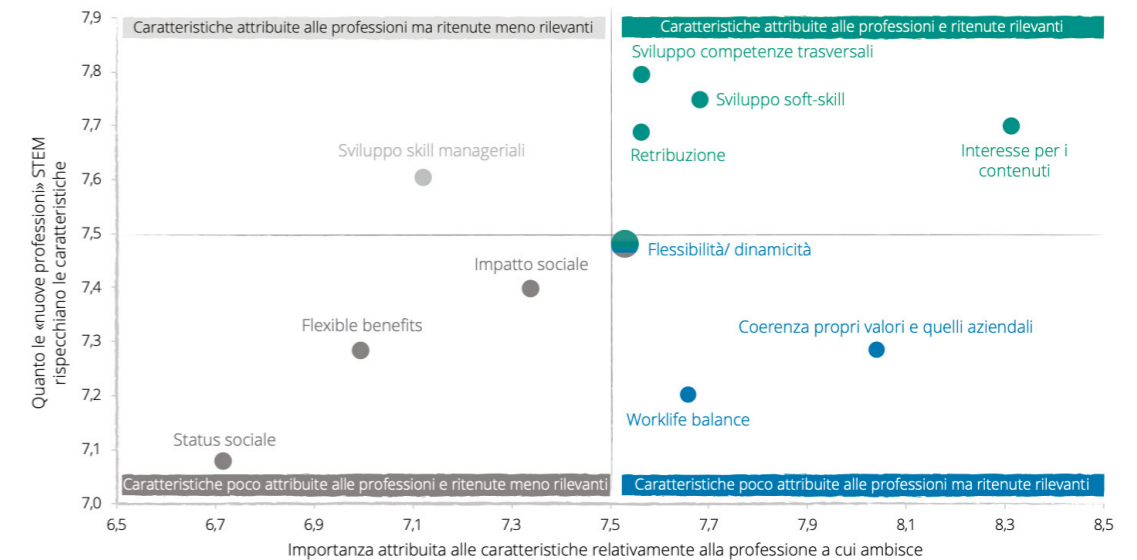


Figura 6.3
La valutazione delle professioni STEM del futuro sulla base dei driver di scelta del percorso lavorativo
Osservatorio Fondazione Deloitte
Marzo 2020

“ Chi sceglie lauree STEM spesso mette sul piatto della bilancia il progetto, quello che va a fare, il contenuto. Valuta anche l'aspetto retributivo, ma soprattutto la coerenza con quello che è il suo progetto di vita... non si accontenta di lavorare per una azienda che si occupa di una cosa che non gli piace o per la quale non ha studiato. ”

Giacomo Sintini
Training Development Manager Randstad

Inoltre, da un'indagine condotta da CareerArc nel 2019 è emerso che oltre il 72% dei giovani decide di non accettare un'offerta senza prima essersi assicurati che l'azienda sia realmente ciò che dice di essere. *E come si informa?* Il 61% dei ragazzi a cui è stata posta la domanda hanno affermato di informarsi attraverso il sito career dell'azienda e sui social media. E per tornare al tema della brand reputation, un'altra parte componente informativa altamente importante è data dalle testimonianze dirette da parte di chi già vive la cultura aziendale, i dipendenti.

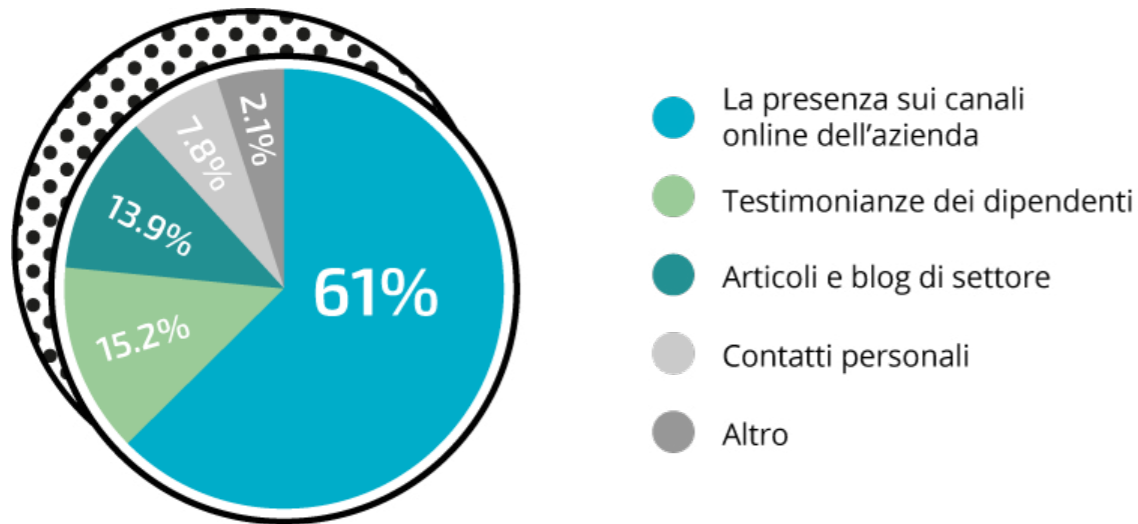


Figura 6.4

Come si informano i giovani alla ricerca di un lavoro?

Base campione: 1050 giovani
CareerArc, 2019

Le evidenze analitiche raccolte si sono rivelate utili per tracciare un confine entro cui è possibile muoversi. Dalle indagini è stato possibile comprendere che **il profilo professionale ricercato dall'azienda è ben distribuito su tutto il territorio nazionale**, anche se si presenta particolarmente concentrato nelle città che ospitano i poli universitari maggiormente sviluppati in termini di sedi e di erogazione dei corsi di formazione. Inoltre, è stato possibile delineare **i principali driver che muovono i giovani nella scelta del proprio percorso di carriera e i canali principalmente utilizzati per informarsi adeguatamente prima.**

- 6.2.2 Competitor

L'analisi dei competitor è uno dei momenti più importanti di tutta la progettazione e pianificazione strategica; comprendere lo scenario e i principali attori che orbitano intorno ci permette di selezionare ancora più miratamente la zona in cui intendiamo posizionarci.

Come abbiamo visto, quando si tratta di employer branding non è possibile basare la selezione dei competitor soltanto in funzione del settore merceologico in cui opera una determinata azienda. Infatti, soprattutto per quel che concerne la volontà di attrarre talenti provenienti dai settori disciplinari STEM, sono molteplici le tipologie di organizzazioni che concorrono alla caccia.

Per fornire un quadro il più ampio possibile, si è optato di fissare un campione di dieci aziende, tutte operanti nel settore dell'Innovazione Tecnologica, ma con ordini di grandezza differenti. Nello specifico, avremo:

Best In Class: ovvero le organizzazioni di ordine e grandezza simili che operano nel settore dello sviluppo tecnologico, dell'implementazione e simulazione della realtà e di modellazione 3D.

Indiretti (conosciuti): ovvero le imprese che operano in settori merceologici differenti, ma che dispongono di una forte componente attrattiva e una notevole autorevolezza nel mercato, per il quale riescono a raggiungere il mio stesso target.

Indiretti (sconosciuti): sono tutte le imprese e organizzazioni che operano in settori merceologici diversi e sono alla ricerca di talenti provenienti dal mondo STEM, ma non contano su una forte notorietà tra gli studenti.

Come descritto nel *Cap. 3*, di questi brand analizzeremo non soltanto la capacità attrattiva sui touchpoint principalmente utilizzati dalle giovani generazioni di talenti, ma anche la presenza digitale, la pianificazione della comunicazione e l'impatto visivo, in modo da poter determinare in maniera chiara lo stato dell'arte del mercato in cui intendiamo successivamente agire.



MAGO

65. <https://www.autodesk.com/careers>

EVP (Employer Value Proposition)

COME SHAPE THE FUTURE WITH US
We make the software and tools that *help people imagine, design, and make a better world.*
Join us and help lead the future of design⁶⁵.

EB TOUCHPOINT

- Sito Careers
- Facebook Corporate (1,3 Mln di follower)
- Facebook Careers (20.244 follower)
- Instagram Corporate (322k follower)
- LinkedIn Corporate (487k follower)
- Twitter Careers (2.337 follower)
- Youtube
- Career Days
- Recruiting Days
- Ambassadorship Program

PRO

- Parlare attraverso la voce dei propri dipendenti è un modo per **comunicare trasparenza, reale esperienza e empatia**;
- **Il brand dispone di un'ottima reputazione in ottica corporate**, partecipa a career days universitari e internamente propone programmi di sviluppo skills.

MIGLIOR INIZIATIVA TALENT ATTRACTION

#AutodeskLife

Attraverso l'esperienza di vita vera, del vissuto di ogni employee all'interno dell'azienda, Autodesk promuove ogni settimana un contenuto sulla pagina careers, *raccontando la propria essenza attraverso la voce dei propri employee.*

CONTRO

- Nonostante sui social abbia un alto numero di follower, **sono pochissime le interazioni** sui contenuti;
- **Il tono di voce rimane invariato**, che si tratti di contenuti corporate piuttosto che in ottica employer branding.

FREQUENZA DI PUBBLICAZIONE

L	M	M	G	V	S	D
<input checked="" type="radio"/>		<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		
	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		<input checked="" type="radio"/>		
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		
	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>			

- Employer branding content
- Corporate branding content

Note: analisi svolta su periodo da luglio a ottobre 2020.

FORMATI DI CONTENUTO

- Solo testo
- Testo + Immagini
- Testo + video
- Testo + link esterno
- Gallery
- Carosello
- Gif animate
- Sondaggi / Polls
- Stories
- Dirette

ESEMPIO DI POST



PRO

- L'utilizzo di immagini e video, come anche di colori brillanti che attirano l'attenzione può sicuramente favorire l'engagement con gli utenti
- La coerenza stilistica dei vari contenuti mette bene in luce l'identità visiva del brand



CONTRO

- I formati utilizzati sono pochi e non al passo con le tendenze di comunicazione e ingaggio presenti sui vari social network. L'utilizzo di polls, stories, gif e altre tipologie di contenuto potrebbero ricevere maggiore attenzione, soprattutto dalle audience più giovani.

accenture



EROE

66. <https://www.accenture.com/it-it/careers>

EVP (Employer Value Proposition)

Al centro di ogni grande cambiamento ci sono persone straordinarie. Se hai idee brillanti, ingegno e passione per fare la differenza, entra nel nostro team. Insieme, lavoriamo per guidare il cambiamento e generare valore⁶⁶.

EB TOUCHPOINT

- Sito Careers
- Facebook Corporate (703k follower)
- Facebook Careers
- Instagram Corporate (130k follower)
- LinkedIn Corporate (6 Mln di follower)
- Twitter Careers (9.813 follower)
- Youtube
- Career Days
- Recruiting Days
- Ambassadorship Program

PRO

- Si rivolgono direttamente ai giovani e, forti di un'ottima reputazione globale, sono ben inseriti nel tessuto delle università, ottenendo di fatto un canale preferenziale già durante il percorso di studi;
- Propongono career days universitari e formazione anche dopo l'ingresso in azienda.

MIGLIOR INIZIATIVA TALENT ATTRACTION

#AccentureTalentConnection

Grazie a solide partnership con le migliori istituzioni e enti di formazione specializzata, Accenture ha dato vita a un blog dedicato alla *talent acquisition*. Non solo, ha clusterizzato le audience a seconda delle necessità, invitando dunque gli studenti attraverso programmi di sviluppo tesi e stage, i neolaureati con giornate in azienda e così via. Inoltre, attraverso i gruppi sui social, gli utenti possono comunicare tra loro ancora prima di entrare a far parte del team.

CONTRO

- Non c'è distinzione tra la comunicazione corporate e employer e questo genera un po' di confusione nei giovani, che spesso nei commenti chiedono come fare per applicare.

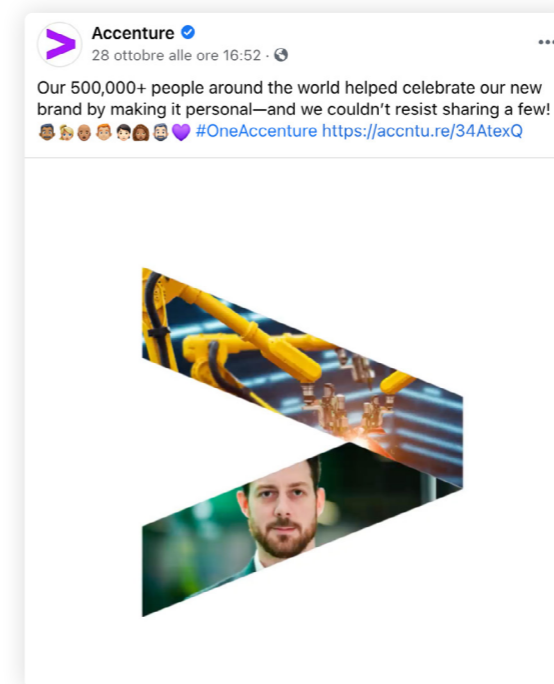
FREQUENZA DI PUBBLICAZIONE

L	M	M	G	V	S	D
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Employer branding content
- Corporate branding content

Note: analisi svolta su periodo da settembre a novembre 2020.

ESEMPIO DI POST



PRO

- Buon livello di interazione con i contenuti da parte degli utenti: anche le conversazioni che si instaurano tra le persone permette al brand di aumentare la sua notorietà e reputazione.
- Comunicazione giovane e dal forte impatto visivo, attraente e con una forte presenza di volti giovani dell'azienda.

FORMATI DI CONTENUTO

- Solo testo
- Testo + Immagini
- Testo + video
- Testo + link esterno
- Gallery
- Carosello
- Gif animate
- Sondaggi / Polls
- Stories
- Dirette



CONTRO

- La mancata distinzione tra i contenuti corporate e quelli orientati all'employer branding genera un po' di confusione, poi amplificata dalla quasi quotidiana pubblicazione di post che nasconde ulteriormente quelli più legati all'employer brand.



CREATORE

67. <https://www.kalpa.it/join-us/>

EVP (Employer Value Proposition)

Il nostro è un ambiente giovane ed informale dove le persone possono realizzarsi, crescere e sperimentare. Quello che conta sono le capacità, la voglia di fare e di imparare, la qualità delle soluzioni realizzate e i traguardi che siamo in grado di raggiungere, insieme.⁶⁷

EB TOUCHPOINT

- Sito Careers
- Facebook Corporate (128 follower)
- Facebook Careers
- Instagram Corporate
- LinkedIn Corporate (5.2k follower)
- Twitter Careers (72 follower)
- Youtube
- Career Days
- Recruiting Days
- Ambassadorship Program

PRO

- Ambiente di lavoro giovane e stimolante, comunicato attraverso la voce e i volti delle proprie persone.
- Con un programma di formazione continua rivolto ai propri dipendenti, un worklife balance adeguato e una serie di benefits, dal 2016 si conferma Best Place to Work

MIGLIOR INIZIATIVA TALENT ATTRACTION

#KalpaNonSiFerma

Nonostante abbia dimensioni notevolmente inferiori alle altre aziende analizzate, dal 2016 Kalpa si conferma come Best Place to Work nel settore dell'innovazione tecnologica. L'iniziativa #KalpaNonSiFerma, che ha presenziato in tutti i CareerDays del 2020 (sia fisici che digitali) ha suscitato l'interesse di moltissimi ragazzi, 36 dei quali sono stati inseriti negli ultimi 4 mesi, nonostante il periodo particolarmente difficile.

Fonte: Digital HR Forum 2020 - Settore: Innovation

CONTRO

- Non esiste una vera pianificazione della comunicazione online e di fatto anche il numero delle interazioni è minimo.
- Nonostante LinkedIn sia il canale con più visitatori, la distribuzione dei contenuti è semplicemente una reiterazione della stessa cosa su tutti i canali.

FREQUENZA DI PUBBLICAZIONE

L	M	M	G	V	S	D
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Employer branding content
- Corporate branding content

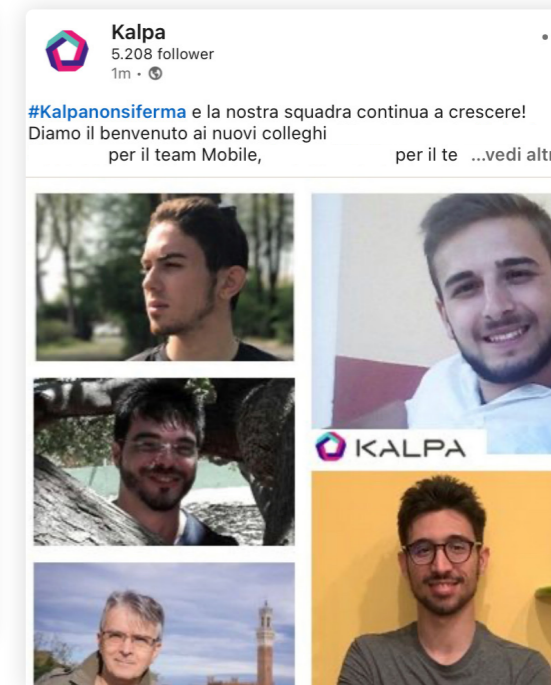
Note: analisi svolta su periodo da settembre a novembre 2020.

ESEMPIO DI POST



FORMATI DI CONTENUTO

- Solo testo
- Testo + Immagini
- Testo + video
- Testo + link esterno
- Gallery
- Carosello
- Gif animate
- Sondaggi / Polls
- Stories
- Dirette



PRO

- Parlare attraverso la voce dei propri dipendenti è un modo per comunicare trasparenza, reale esperienza e empatia;

CONTRO

- I formati utilizzati sono pochi e non al passo con le tendenze di comunicazione e ingaggio presenti sui vari social network. L'utilizzo di polls, stories, gif e altre tipologie di contenuto potrebbero ricevere maggiore attenzione, soprattutto dalle audience più giovani.

Dall'analisi dei competitor e della relativa pianificazione editoriale, è possibile non soltanto comprendere le scelte strategiche e i differenti *tone of voice* con cui ogni brand decide di parlare al proprio pubblico, ma a anche la tipologia di contenuti con cui le audience interagiscono maggiormente e che tipo di engagement si genera.

Quanto emerso dall'analisi fa comprendere che oggi sono sempre di più i canali presidiati dalla quasi totalità dei brand, ma molti si settano sull'utilizzo delle solite tipologie di contenuto, non prestando molta attenzione a quelle che sono le caratteristiche sistemiche delle diverse piattaforme. Per avere un ulteriore grado di dettaglio e una visione comparativa di quanto affermato, si ricorre all'utilizzo della *Scheda di comparazione dei formati di contenuto*, analizzata nel dettaglio nel Cap. 3.2.

Note: analisi svolta su periodo da settembre a novembre 2020.

	SOLO TESTO	TESTO + IMMAGINE	TESTO + VIDEO	TESTO + LINK EXT	GALLERY	CAROSSELLO	GIF ANIMATA	SONDAGGIO	STORIES	DIRETTE
BEST IN CLASS	AUTODESK	●	●	●						
	SIEMENS		●	●	●	●				
	BLM GROUP	●	●		●					
	WFL	●	●		●					
CONOSCIUTI	accenture		●	●	●	●	●			
	Deloitte.	●	●	●	●	●	●	●	●	
	FASTJEB		●	●	●	●	●	●	●	●
MENO CONOSCIUTI	KALPA		●	●	●					
	avanade		●	●	●	●	●			
	buildo		●	●	●		●			

In questo caso, la scheda di comparazione diventa uno strumento utile non soltanto per avere un quadro completo dello scenario e delle operazioni dei principali competitor, ma ci aiuta a definire quali sono i "territori meno battuti", favorendo così la possibilità di strutturare i primi KPI.

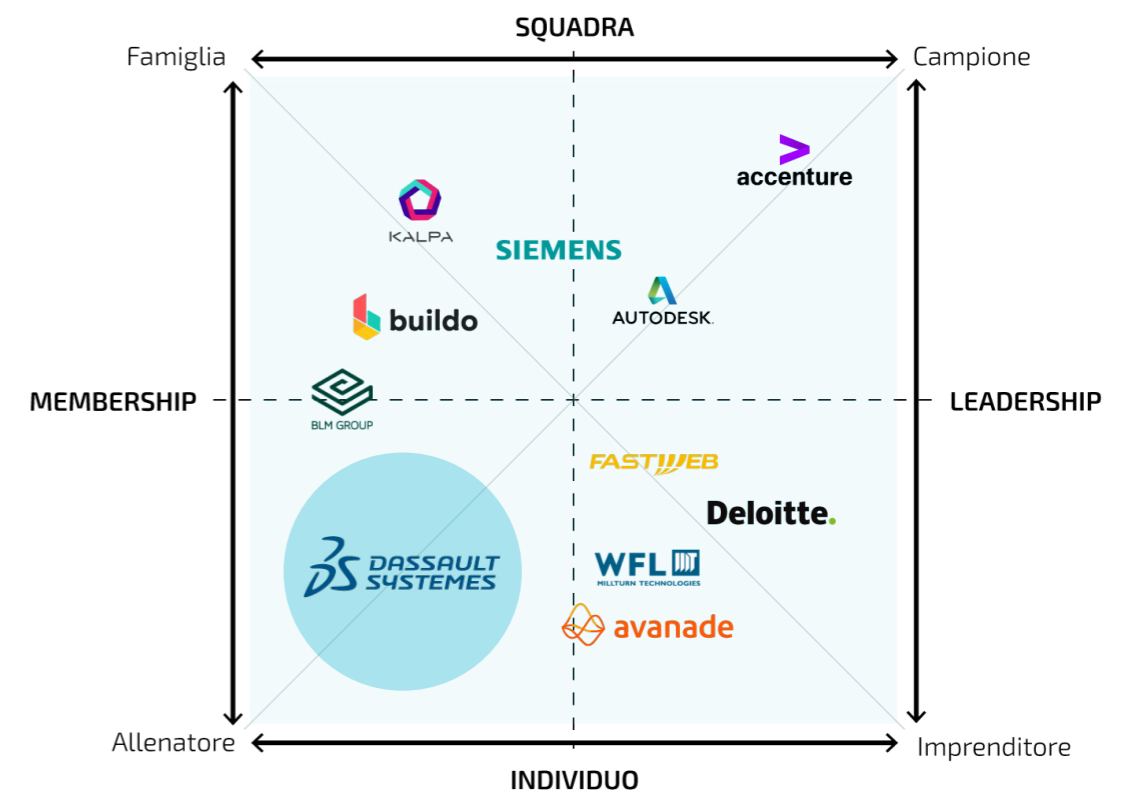
Dunque, a questo punto per analizzare la *talent attraction* dei competitor, è possibile utilizzare il quadrato semiotico⁶⁵ costruito in precedenza, per mettere a sistema la principale variabile che li distingue: la EVP.

65. Vedi Cap. 3, sez. 3.2.1 - Il quadrato semiotico

Ragionando sulle principali opposizioni cardinali identificate, si procede collocando i competitor individuati secondo i parametri:

- 1. Squadra:** in cui prevale il senso di appartenenza e valori come l'inclusione;
- 2. Individuo:** dove vince il senso di libertà e di autonomia;
- 3. Leadership:** ovvero quelle aziende in cui è forte la tensione gerarchica verticale;
- 4. Membership:** dove l'employee ha una predisposizione al gruppo e una distribuzione orizzontale degli incarichi.

Quindi avremo:



A questo punto risulta molto più semplice e accessibile avere un'idea di com'è composto lo scenario entro cui ci muoveremo. Attraverso le schede di comparazione e il quadrato semiotico, adesso è possibile trarre le conclusioni necessarie, le famose *supporting evidences*, che ci aiuteranno a procedere con lo step successivo della pianificazione strategica.

Cosa è emerso?

- **La comunicazione dei brand sui vari touchpoint non è distinta**; operano sul versante corporate e su quello employer sugli stessi canali e con una pianificazione non definita;

- Tranne che in alcuni casi, **il tono di voce utilizzato è il medesimo sui due versanti**, come anche l'identità visiva e questo scoraggia le interazioni da parte degli utenti;

- **Molto spesso viene utilizzato un linguaggio evocativo, ma poco concreto** che, più che fare chiarezza sulle reali possibilità di lavoro, crea confusione, soprattutto nei giovani che si apprestano all'ingresso nel mondo del lavoro;

- Le pagine *careers* dei vari competitor sono tradizionali e non offrono punti di ingaggio, se non il modulo contatti per le posizioni aperte; **nessun brand ha proposte interattive o particolari esperienze utente attive sul portale**.

Quali opportunità ci sono?

- **Utilizzare formati di contenuto dinamici, più interattivi e ingaggianti** potrebbe attirare l'attenzione di un pubblico giovane, soprattutto sui canali che frequenta maggiormente;

- Trattandosi comunque di un settore, quello dell'innovazione tecnologica, particolarmente verticale, è possibile **sviluppare una comunicazione dal tono di voce più friendly, che sappia raccontare in maniera chiara, ma amichevole, le implicazioni del tipo di lavoro**;

- **Proporre una modalità più interattiva per attrarre i giovani e incuriosirli a scoprire maggiori informazioni sull'azienda**, attraverso un'esperienza dinamica e condivisibile.

6.3 Definizione Obiettivi

A seguito di quanto emerso dalla fase analitica e in base a quella che è la richiesta da parte del brand Dassault Systemes, vengono definite in maniera chiara la vision e la mission del progetto, in modo da sviluppare gli obiettivi coerentemente,

Vision

La *vision* è relativa alla volontà di **riuscire ad attirare l'attenzione di giovani talenti (Gen Y e Gen Z) con un background formativo STEM**.

Mission

Dimostrare l'approccio innovativo e moderno dell'azienda e mettere in risalto la qualità, anche tecnologica, delle attività lavorative che si sviluppano all'interno.

L'obiettivo dunque è quello di **raggiungere il maggior numero di utenti in target, informarli dell'esistenza del brand come datore di lavoro e incuriosirli a scoprire maggiori informazioni circa la possibilità di valutarlo come possibile futuro luogo di lavoro**. Infatti, questo primo punto consiste nel costruire e comunicare in modo efficace e innovativo l'immagine del brand, in modo da utilizzare la campagna di comunicazione come vettore dei valori e della EVP che lo caratterizzano, che costituiscono il valore aggiunto del brand come employer. Questo obiettivo è vincolato al successo della campagna.

Inoltre, per favorire una successiva selezione dei giovani talenti, si rende necessario **creare un sistema che non sia soltanto in grado di attirare la loro attenzione, ma che li invogli a prendere parte alle attività dell'employer brand**, in modo da rendere solido l'interesse e la motivazione per un eventuale colloquio successivo.

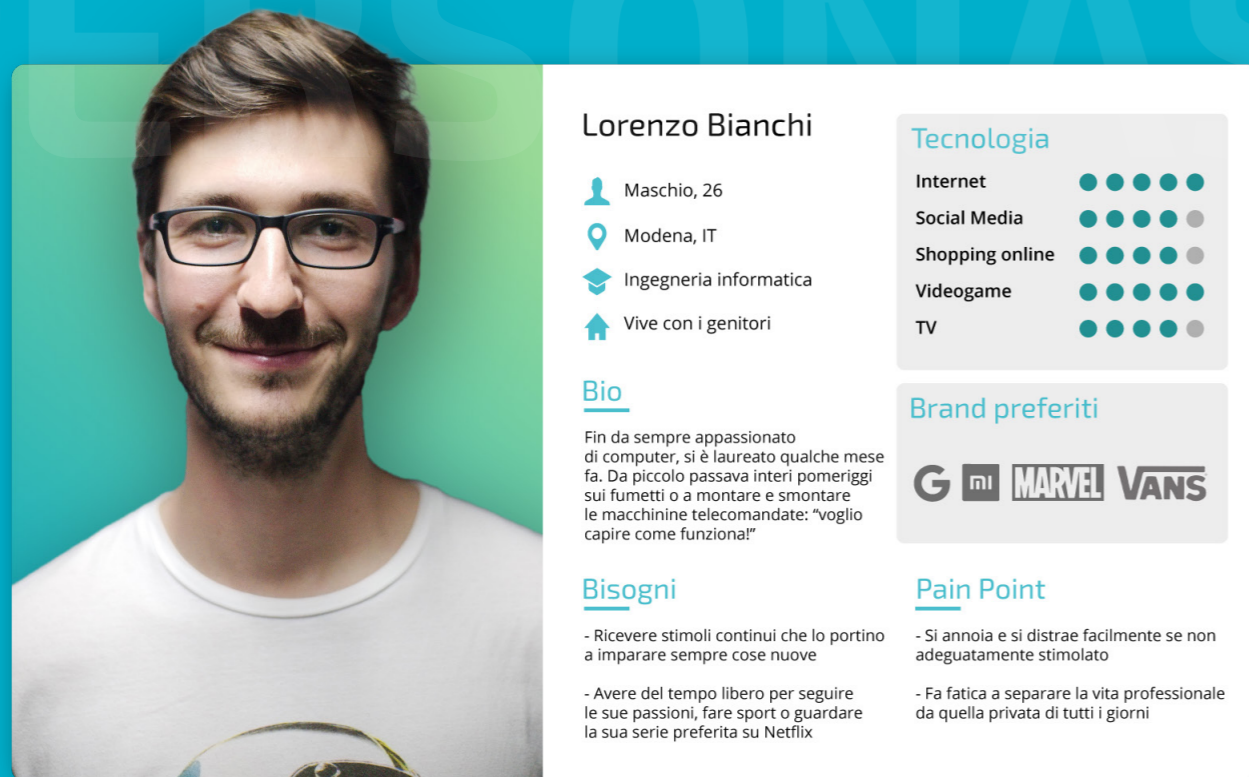


Figura 6.5

Schematizzazione Personas
Informazioni elaborate a partire da: Rapporto 2019 sul profilo dei laureati in discipline STEM - AlmaLaurea

Target di riferimento

Già nel Cap. 4.2 sono state trattate le modalità con cui è possibile definire le caratteristiche tipiche che contraddistinguono il target di riferimento.

Come anticipato, la campagna si rivolge ai giovani talenti appartenenti alle generazioni Y e Z e, nello specifico, a tutti coloro hanno conseguito una laurea specialistica proveniente dalle discipline STEM.

Nello specifico, attraverso lo studio dei rapporti forniti dal *Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea* e dall'*Osservatorio Fondazione Deloitte* sui profili dei laureati STEM, è stato possibile incrociare le informazioni per ottenere una schematizzazione quanto più verosimilmente plausibile a cui destinare la comunicazione. I *tratti principali*, i *bisogni* e le *debolezze*, come anche le *attitudini* e le *abitudini di comportamento* e *consumo* ci permettono di individuare sia il tono di voce più corretto da utilizzare per attirare la loro attenzione, sia di selezionare i canali e i touchpoint più giusti per poterli coinvolgere al meglio.

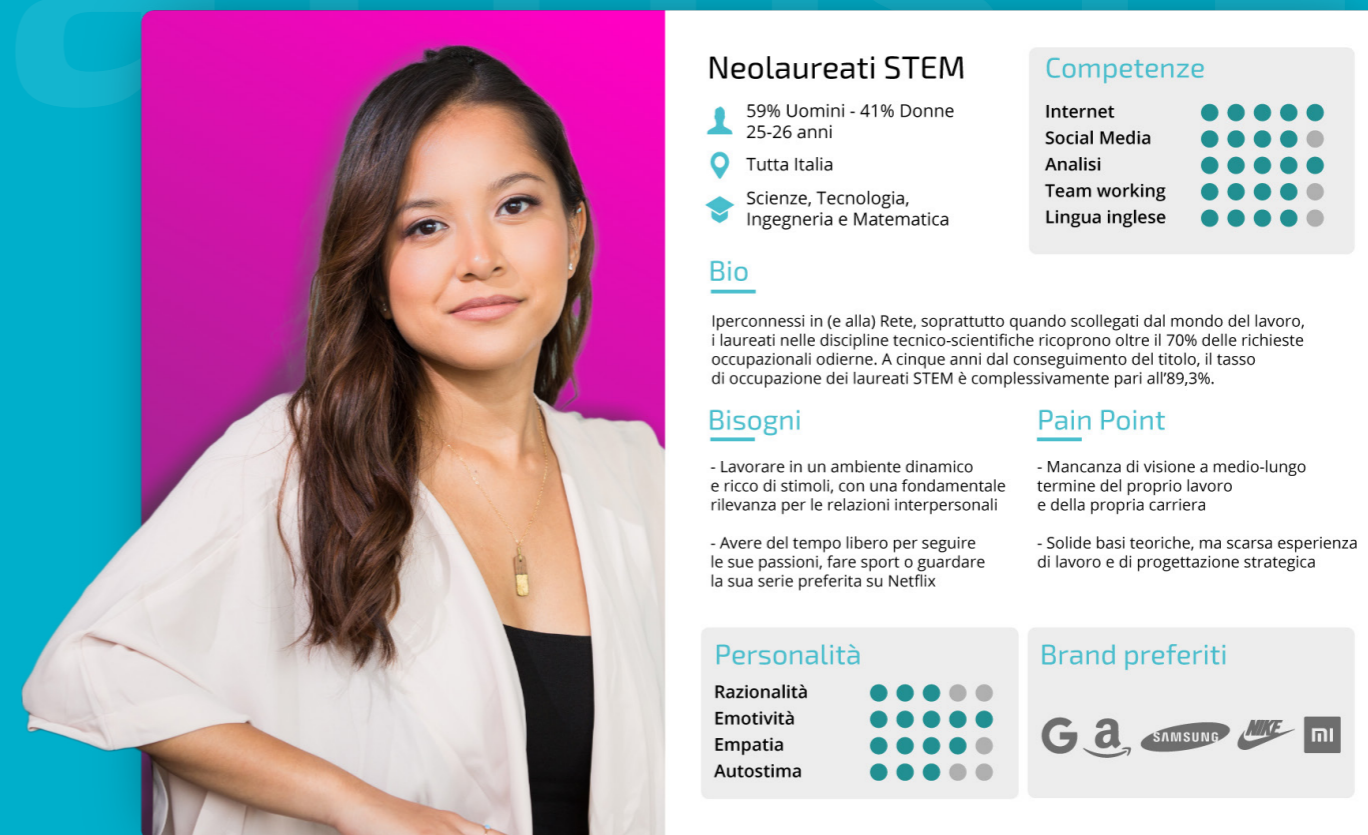


Figura 6.6

Schematizzazione Cluster
Informazioni elaborate a partire da: Rapporto 2019 sul profilo dei laureati in discipline STEM - AlmaLaurea e interviste preliminari svolte con studenti della facoltà di Ingegneria del Politecnico di Milano

Procedendo nella direzione di ottenere indicazioni rilevanti al fine di poter targetizzare la campagna di awareness al meglio, le informazioni ottenute dai rapporti insieme ai riscontri emersi durante una fase preliminare di interviste qualitative, sono state elaborate e raccolte all'interno di un cluster ben specifico.

Infatti, adesso è possibile definire che su 10 giovani laureati in ambito STEM, 6 sono ragazzi e che prevalentemente vivono, per motivi di studio e maggiori opportunità di lavoro, in determinate province quali Lombardia, Piemonte e Lazio. Inoltre, dall'*Employer Brand Research* condotta da *Randstad* nel 2019⁶⁶ sappiamo che queste generazioni di giovani in particolare, prediligono fattori come la sostenibilità e un buon work-life balance a un salario più alto e che, in termini di attraction, sono maggiormente interessati all'atmosfera interna all'azienda, alla reputazione e all'utilizzo di tecnologie avanzate e innovative⁶⁷.

66. Vedi Cap. 3 sez. 3.1 - Analisi dello Scenario

67. *Employer Brand Research 2019* - Randstad

6.5 EVP Statement

Prima di procedere con lo sviluppo della parte più legata al messaggio, alle modalità di ingaggio sui vari *touchpoint* e quindi alla creatività, è questo il momento di "tirare le somme" e definire in maniera chiara e univoca la *proposta di valore*, la famosa *Employer Value Proposition* di Dassault Systèmes.

Come è stato detto all'inizio del capitolo, Dassault Systèmes è un'azienda che **opera nel settore dell'innovazione tecnologica e il suo lavoro si concentra nello sviluppo di una copia digitale della realtà che permetta di simularla e quindi di trovare risposte ai problemi in ambiente sicuro, nel pieno rispetto dell'uomo e della natura.**



Archetipo

Facendo leva sui principi di innovazione tecnologica, proiezione al futuro e sostenibilità ambientale e per la persona, l'archetipo dell'eroe è particolarmente adatto a raccontare le attività dell'azienda e a stimolare emotivamente l'utente a prendere parte all'azione.

Posizionamento (comunicazione)

Secondo quanto definito dal quadrato semiotico precedentemente, l'intenzione è quella di far riconoscere l'employer brand nella figura dell'**Allenatore**. Infatti, in questa specifica figura **si riconosce l'abilità abbattere la distanza gerarchica interna e a privilegiare il talento individuale per il raggiungimento di un bene comune.**

Tono di voce

Oltre a dover trasmettere i valori del brand, lo scopo della comunicazione all'interno della campagna sono quelli di:

- informare gli utenti circa le attività che si svolgono all'interno di Dassault Systèmes;
- incuriosirli e spornarli a interagire con il brand, mostrando il carattere innovativo, digital-friendly e moderno.

A partire da questi obiettivi e da quanto definito dall'archetipo e dal posizionamento semiotico, sono state individuate due

direttive fondamentali per quanto riguarda il tono di voce del progetto.

Da una parte, le scelte linguistiche si baseranno sul concetto di *motivazione*, con l'intento di spronare l'utente all'azione e soprattutto invitandolo a prendere parte al cambiamento. Dall'altra parte, come già anticipato, soprattutto per la parte che concerne l'aspetto visivo, si utilizzerà un linguaggio amichevole, con un tono diretto e informale, ma deciso.

Entrambi gli aspetti saranno il filo conduttore di tutto l'impianto di comunicazione e, a seconda dei canali, verranno adattati e perseguiti mediante adeguate scelte comunicative.

In definitiva, per giungere ad una chiara enunciazione della proposta di valore, l'EVP di Dassault Systèmes si concentra nella frase:

Costruiamo il tuo futuro: immagina nuovi orizzonti!

Coltivi dei sogni? Ami le **sfide**? Desideri sfruttare appieno la tua **immaginazione** e la tua **creatività**?
Unisciti a noi per creare nuove possibilità grazie al **potere** degli universi virtuali!

7. LA COMUNICAZIONE

“Unhappy the land that is in need of Heroes.”

– Berthold Brecht, *La vita di Galileo*

7.1 Premessa

Il capitolo seguente ha il compito di mostrare, attraverso la fase progettuale e creativa del processo, la risoluzione a cui le analisi e lo studio preliminare hanno condotto.

Al fine di raggiungere e informare i giovani talenti circa la presenza di Dassault Systèmes sul mercato del lavoro e di ingaggiarli e coinvolgerli sui vari *touchpoint*, l'idea è quella di tradurre i concetti espressi dalla EVP in una campagna di *talent attraction*.

Dassault Systemès, che opera nel settore dell'innovazione tecnologica, dell'implementazione sostenibile e lo fa nel pieno rispetto del rapporto tra uomo e natura, da sempre ha come principale obiettivo quello di migliorare il futuro attraverso il prodotto del suo lavoro.

Proprio per questo, il *concept* alla base della comunicazione avrà come obiettivo quello di rivolgersi all'utente target in prima persona con la domanda: ***A chi importa del tuo futuro?***

Attraverso lo sviluppo di software, la progettazione di nuovi tools e più in generale tutte le attività produttive, Dassault Systèmes lavora costantemente per assicurare un futuro migliore, non soltanto a specifiche persone, ma a tutto il sistema che trae benefici dai risultati del suo operato. Allo stesso modo, la domanda “***A chi importa del tuo futuro?***” direttamente rivolta all'utente target alla ricerca della giusta strada per intraprendere il proprio percorso professionale, avrà il duplice compito di *farlo soffermare sulla riflessione* per poi *invitarlo e coinvolgerlo a scoprire che DS è il posto giusto in cui crescere professionalmente e dove poter progettare un futuro migliore*.

7.2 L'idea - A chi importa del tuo futuro?

Considerata l'elevata mole di informazioni che si sono rivelate importanti per raccontare l'approccio innovativo di Dassault Systèmes e la necessità di attirare l'attenzione di un target che mai prima d'ora aveva sentito parlare dell'azienda, e soprattutto non l'aveva mai considerata come potenziale luogo di lavoro, l'idea è quella di progettare un'esperienza di *gamification* con un sistema di *reward* finale.

Come abbiamo visto nel *Cap. 5*, una delle pratiche maggiormente attraenti per le nuove generazioni di talenti consiste proprio nei sistemi di *gamification*. Proprio per questo motivo, l'idea alla base dello sviluppo strategico e della comunicazione è quella di un *contest*.

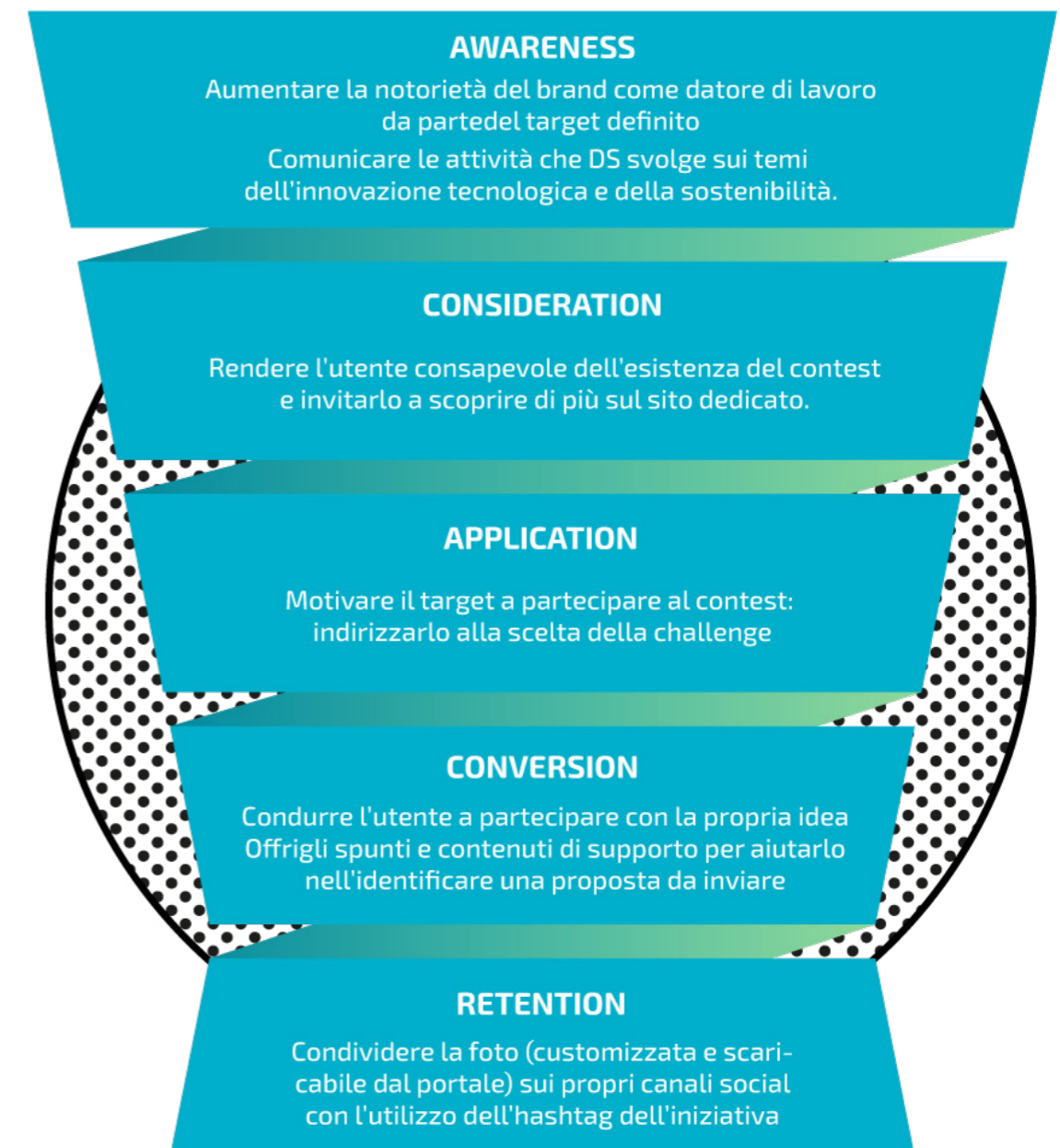
"*A chi importa del tuo futuro?*" è un contest nazionale che guarda all'innovazione nel più ampio dei sensi e che chiama all'appello tutti coloro i quali si sentono di voler contribuire, con le proprie idee e capacità, sui temi della *sostenibilità ambientale*, dell'*healthcare* e della *smart-mobility*.

Il contest, oltre a voler sottolineare l'impegno di Dassault Systèmes rispetto alle tematiche di sostenibilità e innovazione, mira a offrire l'opportunità ai giovani talenti di mettersi in gioco con le proprie idee. Allo stesso tempo però, lo stimolo fondamentale di voler contribuire allo sviluppo di un futuro migliore, coinciliato con la possibilità di prendere realmente parte alle iniziative dell'azienda, sottende all'intera operazione la comunicazione dei valori e dell'impegno dell'azienda, obiettivo fondamentale di tutta l'iniziativa.

7.3 Obiettivi di conversione e come raggiungerli

In base a quanto definito precedentemente, si procede quindi all'identificazione di micro-obiettivi che possano consentire il raggiungimento del risultato finale.

In questa fase verrà definito il funnel che guiderà la pianificazione strategica di tutto il progetto, come anche i *touchpoint* distinti per ogni singola fase e le possibili implicazioni che consentiranno, alla fine, di ottenere risultati parziali, ma definitivamente utili per monitorare la performance di tutta l'iniziativa.

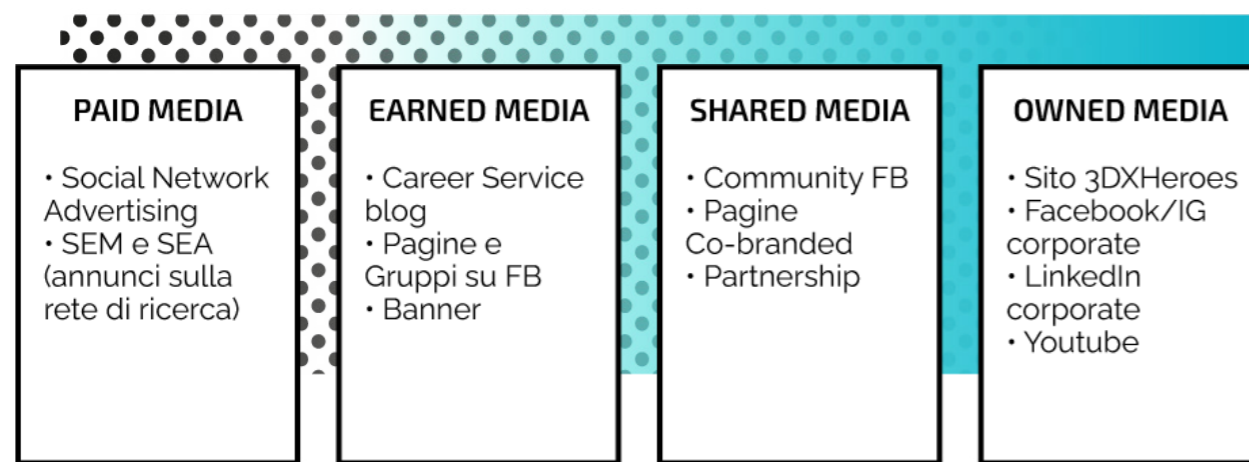


Media mix

67. Vedi Cap. 4, sez. 4.3.1 - Il Media mix

Il funnel descritto ha permesso di far emergere i micro-obiettivi distinti per ogni fase. In base a questi, adesso è possibile identificare i touchpoint più idonei a conseguirli.

La classificazione dei canali, il *media mix*⁶⁸, torna utile in questa fase per distinguere i canali che abbiamo a disposizione per la pianificazione strategica.

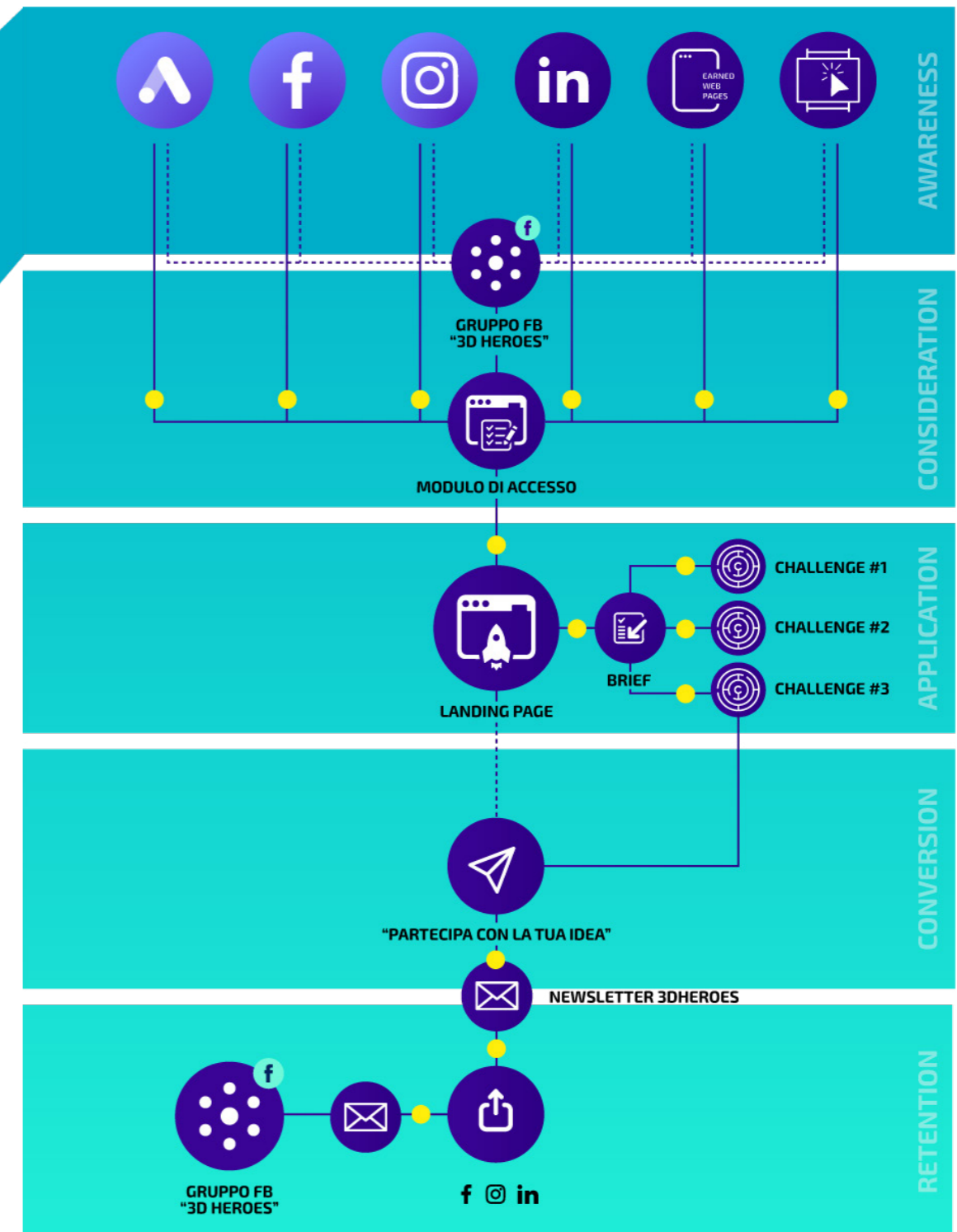


L'azione combinata di attività *paid* sui canali principali in cui è presente il nostro target, con la pubblicazione di contenuti sui *media proprietari* e quelli dei *partner* dell'azienda, compresi quelli che è possibile guadagnare con le relazioni che l'azienda ha con le istituzioni (ad esempio il sito del *Career Service* o un banner sul sito dell'università), saranno fondamentali per attrarre e informare il nostro target.

Una volta accompagnato sulla landing page, l'utente avrà la possibilità di scoprire tutte le informazioni necessarie su Dassault Systèmes e a quel punto potrà scegliere la challenge più idonea per partecipare al contest.

Infine, grazie a un sistema integrato con i social network, l'utente potrà condividere la sua idea attraverso un'immagine sui propri social, alimentando con contenuti originali la pagina facebook della *community "3DHeroes"* e generando ulteriormente *awareness* sull'iniziativa e sul brand stesso.

Digital Strategy map



● Azione di remarketing

3DXHEROES: A CHI IMPORTA DEL TUO FUTURO?

Visual Identity &
Immagine coordinata dell'iniziativa

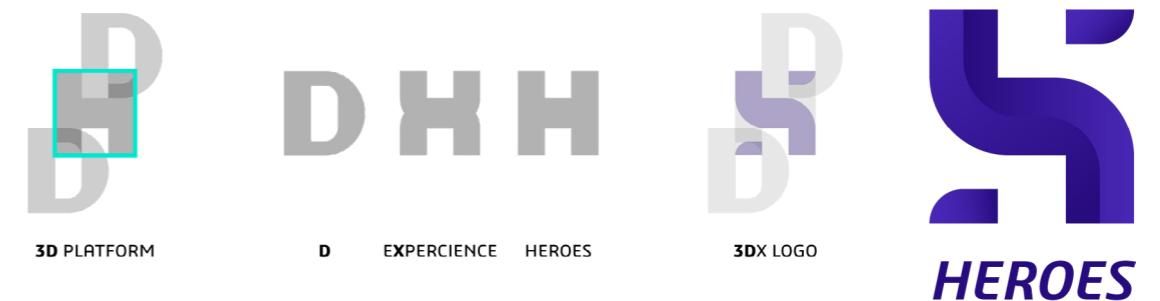


Visual design

Considerato lo scenario in cui intendiamo calarci, l'obiettivo di raggiungere un target particolarmente sollecitato sui *touchpoint* che intendiamo utilizzare, il concept legato alla figura dell'eroe e gli interrogativi sul futuro, è fondamentale che la componente visiva sia in grado di catturare l'attenzione dei giovani e di invitare il target a scoprire di più sulla landing page.

Inoltre, trattandosi di un brand con un'immagine definita in ambito B2B, ma poco distribuita al di fuori del suo mercato e sui social media, è stato possibile interpretare le *Corporate Guidelines* in modo ampio, riuscendo a definire uno standard visivo per l'intera campagna e per gli sviluppi che, a partire da questa, determineranno le successive iniziative di *talent attraction* dell'azienda.

Logo



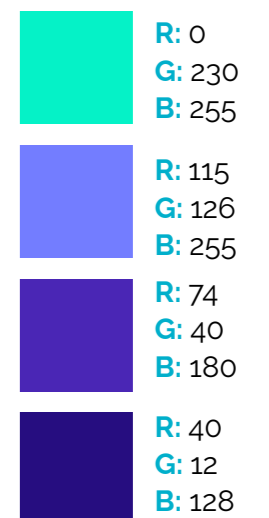
Corporate Font

3ds (custom), Bold
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890 ,.: !"£\$%&/()=? `ì

3ds (custom), SemiBold Italic
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890 ,.: !"£\$%&/()=? `ì

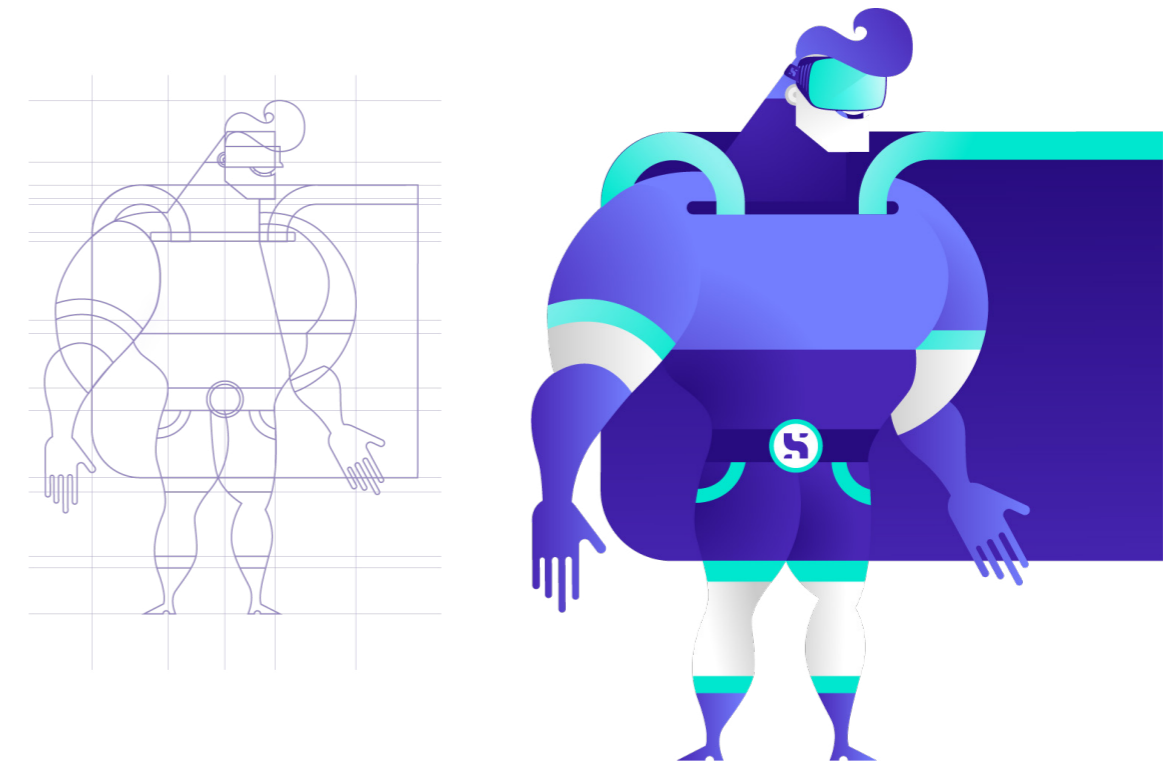
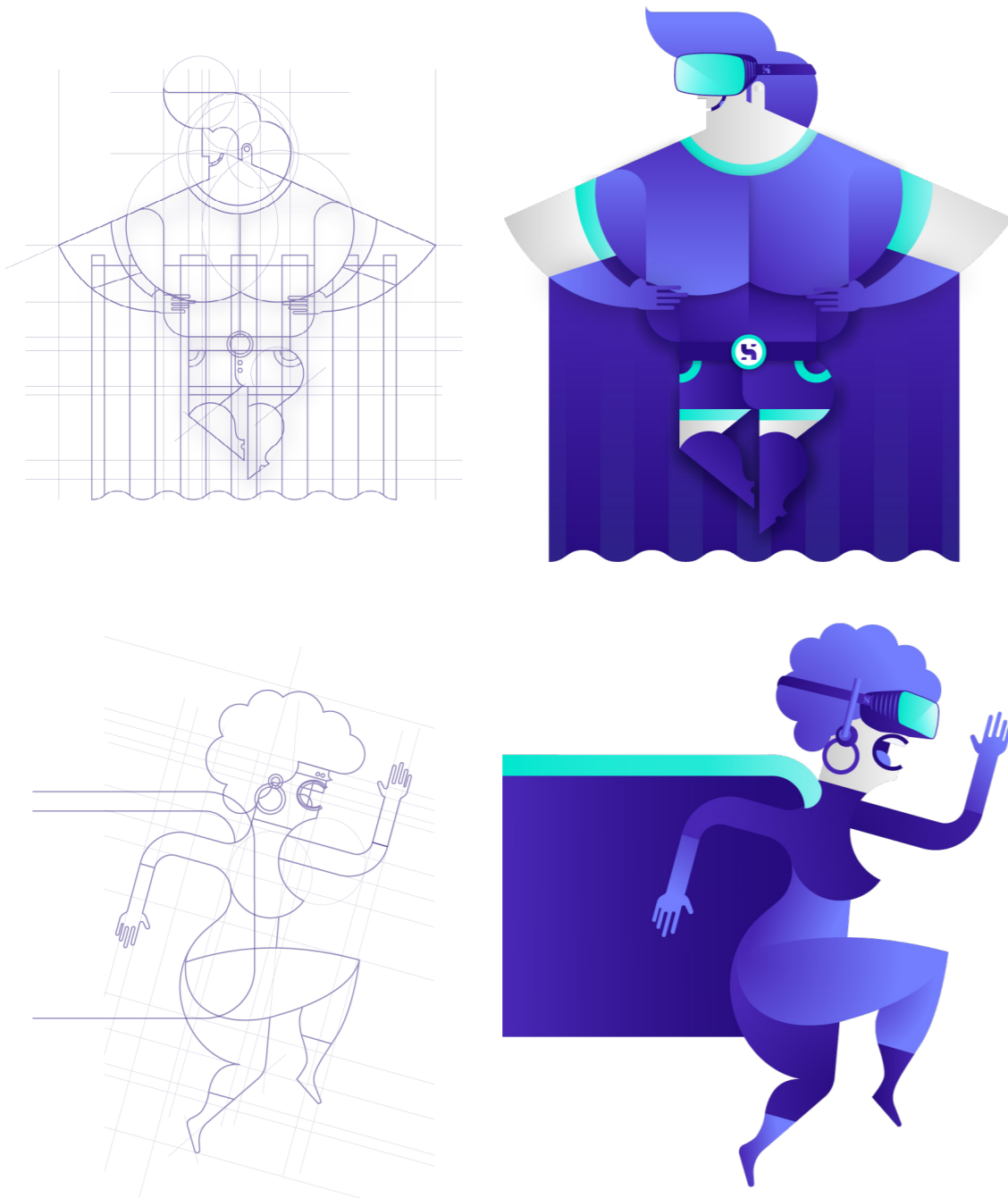
3ds (custom), Regular
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890 ,.: !"£\$%&/()=? `ì

Palette



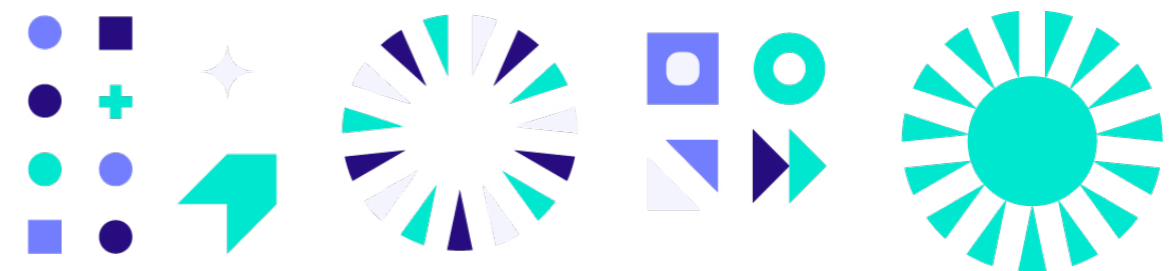
Gli Eroi - Character Design

L'elemento visivo maggiormente caratterizzante di tutta la campagna è l'eroe, o meglio, gli eroi. Infatti, a partire da figure geometriche semplici – tipiche del disegno industriale, settore in cui opera DS – è stato possibile sviluppare tre diversi personaggi che serviranno come *leitmotiv principale* del messaggio su tutti i *touchpoint*.



Elementi grafici a supporto

Per fornire ulteriore forza visiva all'immagine coordinata della campagna, sono stati sviluppati pattern, indicatori, pulsanti e più in generale tutto il set elementi grafici a corredo. Lo sviluppo degli stessi è avvenuto a partire dal concetto di forme geometriche semplici, combinate tra loro in uno schema di intervallo colori che ne amplificasse il contrasto visivo.



3DXHEROES: A CHI IMPORTA DEL TUO FUTURO?

Landing Page & Touchpoint



Landing page

In base a quanto determinato dalla *digital strategy map*⁶⁸, il canale principale su cui viene veicolato il contest è la landing page. Considerati i *touchpoint* in cui il target principalmente verrà ingaggiato, lo sviluppo del sito è stato predisposto per una fruizione fluida sia su *mobile* che *desktop*.

68. Vedi Cap.7, sez. 7.3

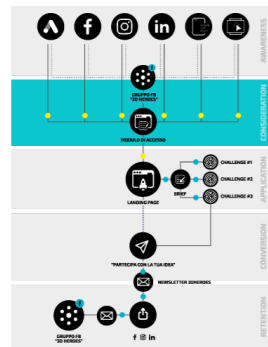
Figura 7.1
Wireframe UI/UX
Design landing page.
> 3dxheroes.3ds.com



QR Code
Inquadrando il QR code è possibile raggiungere la landing page del contest
> 3dxheroes.3ds.com



Modulo di registrazione/accesso



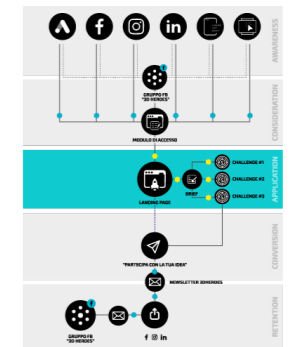
69. Digital Strategy map - Fase II - Consideration

Una volta atterrati sulla *landing page*, il primo punto di contatto consiste nel **modulo di registrazione/accesso**. Questo è di assoluta di rilevanza poichè ci permette, attraverso un breve *form* di conoscere il nostro utente. Oltre alle informazioni di contatto, sono importanti i dati relativi all'università, al corso di studi e alla città di provenienza, poichè consentiranno all'azienda successive azioni di recruiting.

Cosa è importante monitorare in questa fase?

Qui sarà importante monitorare il numero di sessioni sulla prima pagina, come anche il bounce rate e il tempo di permanenza sulla stessa sessione. Inoltre, il primo importante KPI sarà il **numero di moduli di registrazione inviati**, monitorato attraverso il track del pulsante "Accedi".

Challenge / Regolamento



70. Digital Strategy map - Fase III - Application

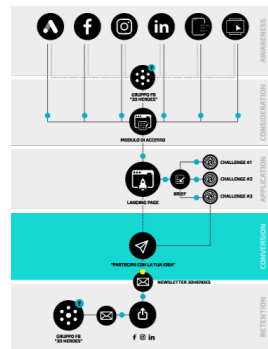


Dopo aver completato la registrazione, l'utente viene rimandato direttamente alla pagina delle **challenge**. In questa fase, è possibile approfondire l'operato di Dassault Systèmes sulle tre aree di applicazione per comprendere a pieno l'impegno in termini di innovazione tecnologica e sostenibilità da parte dell'azienda. Inoltre, l'utente avrà a disposizione una serie di materiali per essere guidato nella partecipazione al contest.

Cosa è importante monitorare in questa fase?

Qui è possibile monitorare il numero di sessioni attive per singolo utente e il tempo di permanenza sulle schede. Infine, il secondo KPI importante consiste nel **numero di regolamenti scaricati**, monitorabile attraverso il tracking del pulsante "Scarica il regolamento".

Modulo di upload idea



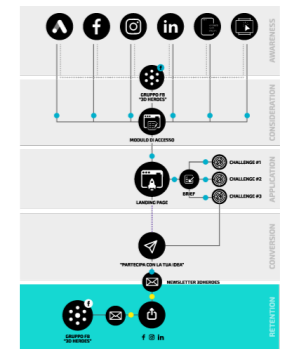
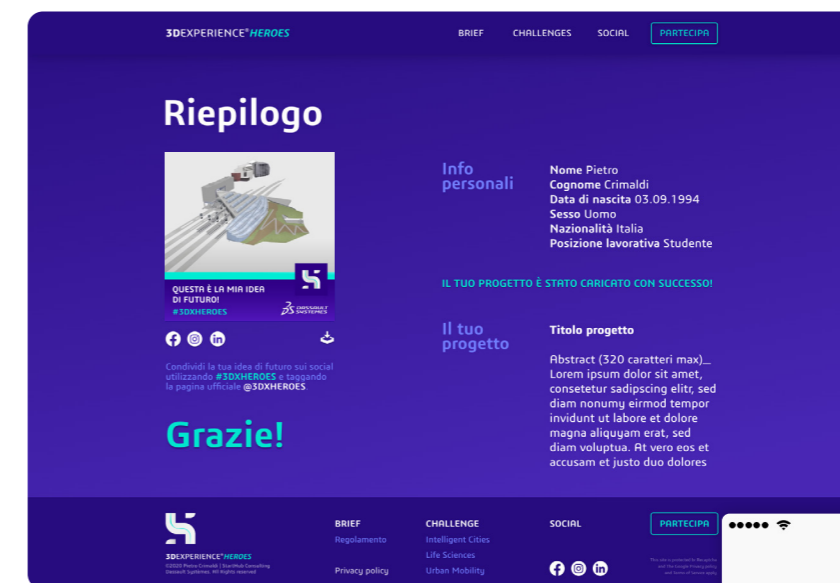
71. Digital Strategy map - Fase IV - Conversion

Nella pagina "partecipa", l'utente troverà il modulo per caricare la sua proposta e completare le informazioni con il suo curriculum. L'obiettivo in questa fase è quello di raccogliere il più alto numero di utenti motivati e informati sull'operato di DS e sui suoi valori.

Cosa è importante monitorare in questa fase?

Qui sarà possibile monitorare due aspetti importanti per la riuscita dell'iniziativa: **il numero di proposte inviate**, attraverso il tracking del pulsante "Invia la tua proposta" e **il numero di curricula ricevuti**, mediante il monitoraggio del pulsante "Carica il tuo CV".

Condivisione sui social



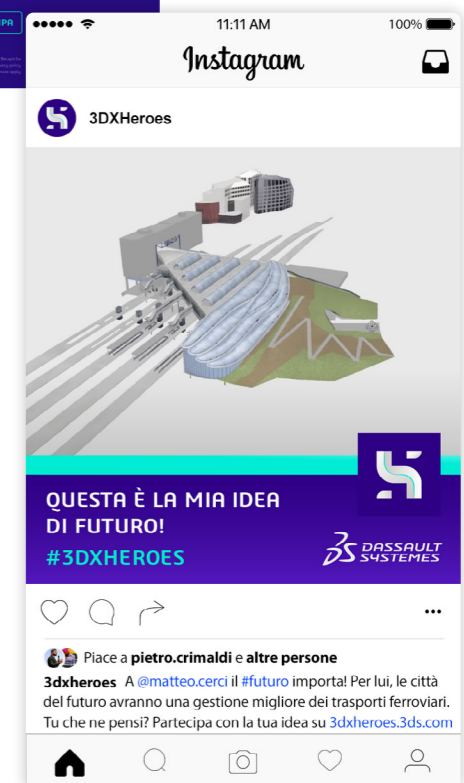
72. Digital Strategy map - Fase V - Retention

Come abbiamo visto già durante la definizione del funnel, la fase di *retention* è fondamentale per questa iniziativa, poiché consentirà all'azienda di mantenere saldo il contatto con l'utente e permetterà a quest'ultimo di diventare *ambassador* - o meglio *Heroes* - all'interno della *community* dedicata al progetto.

Una volta caricato il progetto corredato da un breve testo descrittivo, il sistema genererà una *post card* personalizzata che sarà possibile condividere sui social o scaricare sul proprio device. In questo modo, oltre a incentivare la condivisione sui social, mediante l'utilizzo dell'hashtag **#3DXHeroes**, il contenuto andrà ad alimentare le pagine social personali dell'utente e della campagna, amplificando le possibilità di raggiungere altri utenti simili (*lookalike*⁷³) e quindi completare l'obiettivo iniziale di *awareness* per l'azienda.

Cosa è importante monitorare in questa fase?

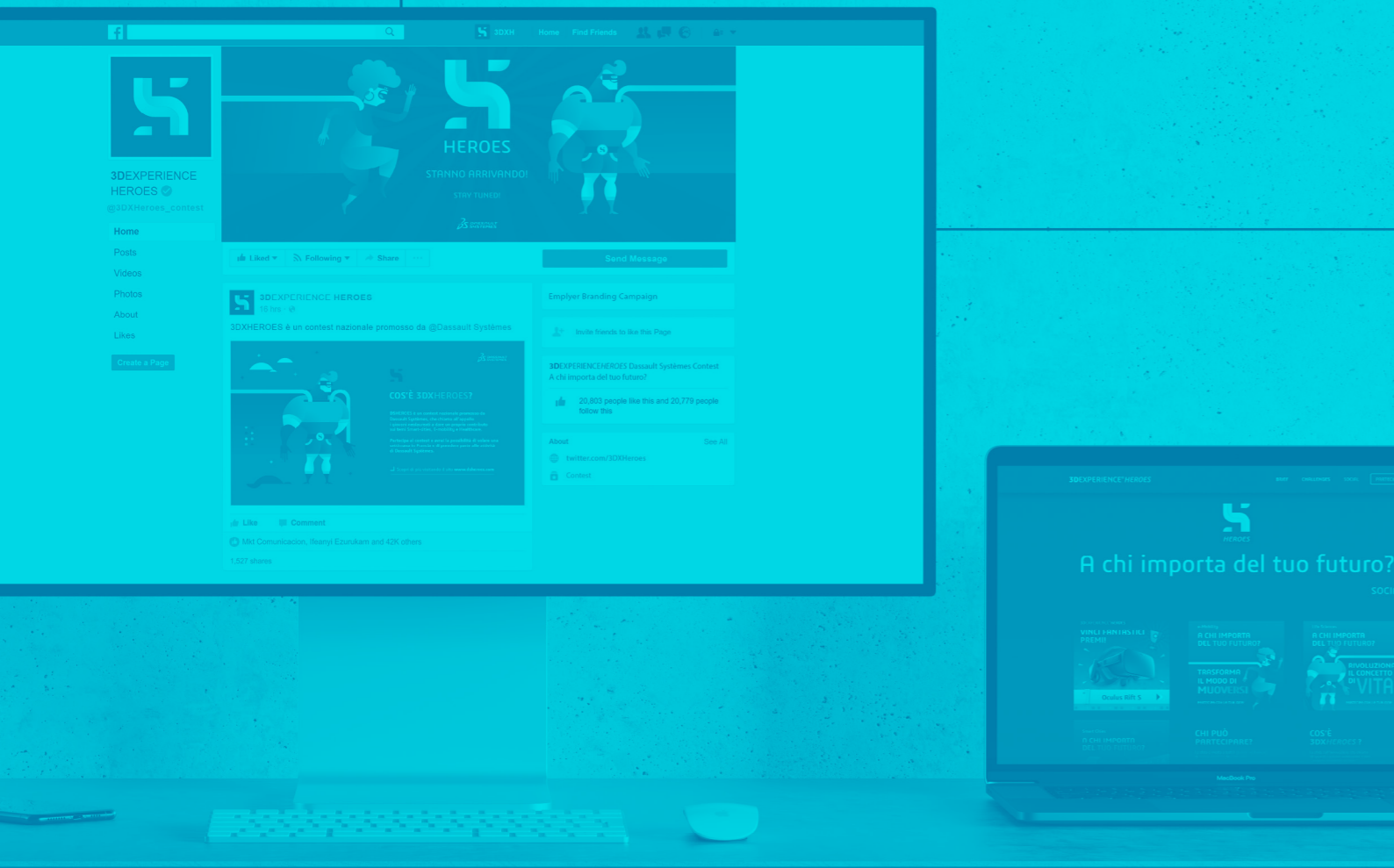
In questa fase sarà possibile monitorare **il numero di condivisioni** da parte degli utenti, mediante il click sul pulsante dedicato e attraverso l'hashtag personalizzato. Inoltre, un secondo indicatore importante sarà **il numero di download della post card personalizzata**.



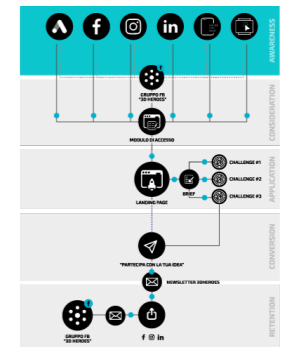
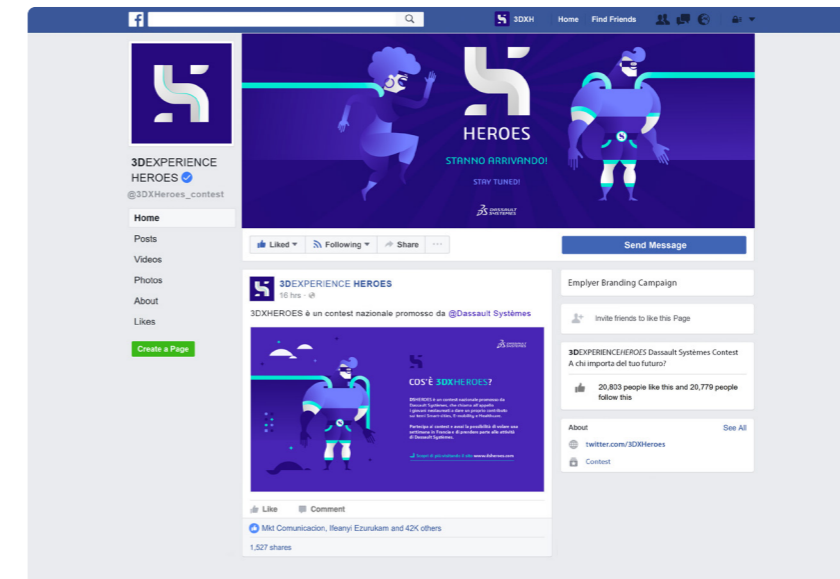
73. il pubblico simile (*Lookalike*) consente di raggiungere nuove persone che potrebbero essere interessate all'azienda in quanto presentano caratteristiche simili agli utenti già target

3DXHEROES: A CHI IMPORTA DEL TUO FUTURO?

Social Media e Piano Editoriale



Social Media



74. Digital Strategy map - Fase I - Awareness

I social media ricoprono un ruolo fondamentale per lo svolgimento e la distribuzione di tutta la campagna di talent attraction. Considerate le abitudini di utilizzo del nostro target e la scarsa presenza da parte dell'azienda su questi canali, vengono utilizzati Facebook, Instagram e LinkedIn mediante pagine principalmente destinate a questa iniziativa e alle future attività di employer branding da parte dell'azienda. Inoltre, trattandosi di un target giovane e particolarmente attivo sui canali citati, questi saranno utilizzati in differenti modalità per attrarre e coinvolgere l'utente.

Come descritto precedentemente dal funnel, **le attività sui social media avranno come obiettivo quello di creare notorietà sull'iniziativa del brand e quindi incuriosire e invitare l'utente a raccogliere maggiori informazioni visitando l'apposito sito.**

Per riuscire al meglio, avremo:

- **Post sponsorizzati (paid)**
- **Linee editoriali diversificate**
- **UGC (user-generated content)** promossi dagli utenti stessi, serviranno ad alimentare le conversazioni e consolidare l'interesse intorno all'argomento e quindi sull'azienda.

Linee Editoriali e Formati

Post sponsorizzati

Presenteranno il contest e la possibilità di vincere dei premi, attirando l'attenzione dell'utente;

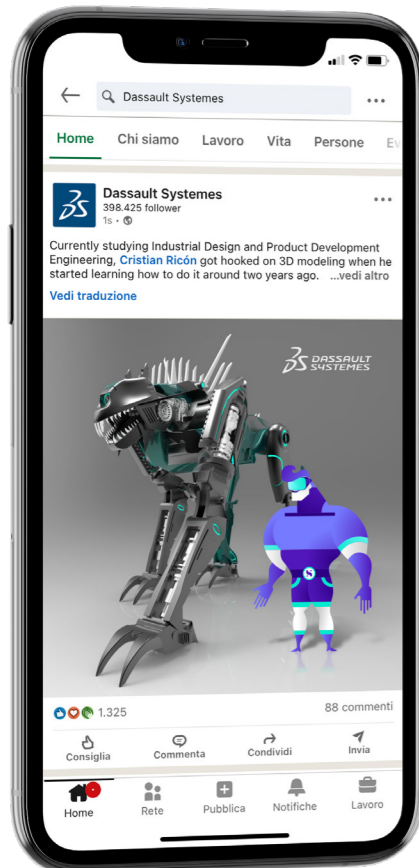
Figura 7.2
Post Campagna
3DXHeroes
> Facebook,
Instagram e LinkedIn



Figura 7.3
Contenuti editoriali
(distribuzione organica sui canali proprietari)
> Facebook,
Instagram e LinkedIn

PED (organico)

I contenuti distribuiti svolgeranno la duplice funzione di supportare l'iniziativa di talenti attraction e fornire informazioni e contenuti di valore su tutte le attività di employer branding dell'azienda;



Durata della campagna

La campagna di talent attraction è stata pensata per svolgersi nell'arco temporale di tre mesi, poiché tiene in considerazione il tempo necessario per raggiungere un buon numero di partecipanti e dare loro il tempo necessario affinché possano inviare una proposta valida.

Ma questo non è l'unico motivo. Infatti, la durata dei tre mesi è opportuna per riuscire a distribuire in maniera costante e uniforme tutti i contenuti progettati, tenendo anche in considerazione l'arricchimento del piano editoriale con quelli generati dagli utenti. Infine, un monitoraggio attento delle singole fasi potrà attivare delle modifiche al piano editoriale, che potrà essere ampliato a seconda dello svilupparsi della community.

Cosa è importante monitorare in questa fase?

Considerata l'importanza strategica di questa fase, verranno monitorati indicatori come le *impression*, le *interazioni* con i vari contenuti e il *CTR*⁷⁵ (*Click Through Rate*), che durante lo svolgimento dell'iniziativa permetteranno di comprenderne l'andamento e determineranno eventuali modifiche.

75. Il CTR è un indicatore che misura il rapporto tra il numero di volte in cui un annuncio viene visualizzato e il numero di click ricevuti.

Nella tabella sottostante è possibile vedere una schematizzazione della distribuzione dei vari contenuti nell'arco temporale di un mese.

Figura 7.4
Piano Editoriale del primo mese di attività
> Facebook,
Instagram e LinkedIn

	LUNEDÌ	MARTEDÌ	MERCOLEDÌ	GIOVEDÌ	VENERDÌ	SABATO	DOMENICA
WEEK #1	f	•		•			
	i	•		•	•		•
	in		•		•		
	e					•	
WEEK #2	f	•		•			
	i	•		•	•		•
	in		•		•		
	e			•		•	
WEEK #3	f	•		•			
	i	•		•	•		•
	in		•		•		
	e					•	
WEEK #4	f	•		•			
	i	•		•	•		•
	in		•		•		
	e			•		•	

8. CONCLUSIONI

L'elaborato proposto ha potuto dimostrare come la disciplina dell'employer branding debba ritenersi sempre più importante ai fini della definizione strategica di un'organizzazione che punti ad attrarre e reclutare i migliori talenti, aumentando dunque gli indici di *awareness* e *attraction* del proprio contesto lavorativo. Questi concetti hanno permesso di scendere nel dettaglio e approfondire i passaggi relativi all'implementazione di una strategia di employer branding, che porta allo sviluppo della reputazione di un'organizzazione riconosciuta come datore di lavoro, all'interno del mercato del lavoro. Attraverso tale analisi, è stato inoltre possibile evidenziare chiaramente i forti parallelismi che esistono nella gestione della disciplina rispetto alla strutturazione tipica dei processi legati al mondo del design della comunicazione e del marketing. Infatti, è emerso chiaramente come la creazione di un employer brand e di un'immagine coordinata, la segmentazione del mercato, l'individuazione del target di riferimento a cui ci si intende rivolgere, il posizionamento strategico, la differenziazione dei *touchpoint* e la scelta dei canali di comunicazione, come anche il monitoraggio e la valutazione degli stessi nella definizione di una pianificazione strategica, siano metodologie che solitamente caratterizzano la strutturazione di un progetto di design della comunicazione. Per questo motivo, dovrebbe esistere in tutte le organizzazioni che optano per la pianificazione strategica del proprio employer brand, una specifica area dedicata che racchiuda al proprio interno competenze trasversali e multidisciplinari relative al design, al marketing e alla gestione delle risorse umane. L'azione concertata delle tre aree disciplinari è fondamentale per la buona riuscita della strategia, sotto il profilo della pianificazione e della messa in atto delle iniziative di comunicazione e della successiva gestione.

Spesso l'employer branding viene considerato come un "modo innovativo di fare recruiting" e, per questo motivo, di esclusiva competenza delle Risorse Umane. L'errore sta nel considerare esclusivamente l'aspetto legato alla valutazione e alla successiva gestione del personale o, forse anche peg-

gio, alla mera organizzazione di attività di comunicazione atte a informare dell'apertura di una nuova posizione. Più complesso, perciò, risulta comprendere la rilevante componente strategica dell'employer branding, legata alla costruzione della marca relativa al posizionamento sul mercato del lavoro.

Come è stato possibile approfondire durante la fase di analisi, **l'employer branding necessita di una definizione strutturata dell'identità con cui ci si presenta al pubblico di riferimento (target), rappresentato dai potenziali candidati, e di tutta una serie di azioni che possano strutturare una reputazione consistente e un'immagine coerente tali da posizionarsi nella mente delle persone.** La parte relativa alla pianificazione della strategia di comunicazione, che parte dall'analisi del contesto e del target di riferimento per individuare i giusti canali e i giusti messaggi per attrarlo, anche tramite l'utilizzo di componenti creative e persuasive, costituiscono l'attività centrale di tutta l'operazione, che poi deve essere mantenuta nel tempo. Infatti, si è visto come la pianificazione strategica richieda una visione più a lungo termine, che tenga conto di tutto il percorso del candidato, da quando viene a conoscenza dell'employer brand fino alla sua assunzione e integrazione all'interno del contesto aziendale. L'EVP racchiude i valori e la cultura dell'organizzazione, ma non costituisce qualcosa di statico. **L'employer brand va continuamente costruito, attraverso una relazione diretta con il target, che essendo rappresentato per lo più da giovani neolaureati, deve essere in grado di rispondere ai continui mutamenti del contesto e di tenere conto delle mutevoli necessità dei giovani d'oggi.** Pertanto, la targetizzazione nella strategia rappresenta un aspetto fondamentale per la valorizzazione di un ambiente di lavoro, poiché la conoscenza del gruppo di utenti a cui ci si intende rivolgere, consente di porre la giusta enfasi nella comunicazione, con il giusto tono di voce, per veicolare messaggi ritenuti più importanti e attrattivi agli occhi di un determinato target. Successivamente, quest'ultimo deve poter avere l'occasione di toccare con mano la realtà aziendale il più possibile, affinché possa instaurarsi, già in una fase iniziale, un sentimento positivo nei confronti dell'azienda. Per questo motivo, le attività più esperienziali e coinvolgenti sono quelle che maggiormente contribuiscono alla valorizzazione della reputazione di un datore di lavoro nei giovani. Le aziende che già dal primo contatto riescono a farsi ricordare per l'importanza data a quei fattori che sono ritenuti più attrattivi per il target,

dimostrano una sensibilità all'ascolto dello stesso.

Inoltre, uno degli aspetti più interessanti è stato comprendere come l'employer brand sia strettamente influenzato dal posizionamento e dall'immagine che il corporate brand possiede agli occhi dei consumatori, ma anche che attraverso azioni mirate e strutturate e tramite una comunicazione studiata ed efficace del profilo professionale dell'organizzazione è possibile posizionarsi sul mercato del lavoro e coinvolgere il target di riferimento. Pertanto, la reputation è una concezione che deve riguardare tutti gli stakeholder aziendali, di cui fanno parte anche i candidati potenziali.

Il caso studio presentato, relativo alla progettazione di una strategia di *talent attraction* dell'azienda francese *Dassault Systèmes*, ha permesso di approfondire ulteriormente gli aspetti legati alla reputazione e al posizionamento. Infatti, poiché l'organizzazione opera in un settore ad elevata complessità e si rivolge per lo più a clienti business utilizzando una comunicazione specifica e settoriale, è stato indispensabile estrarre i valori e la EVP per renderli attraenti agli occhi di un pubblico che mai prima d'ora si era avvicinato al brand coscientemente. Attraverso un'indagine accurata sul target a cui l'azienda intendeva rivolgersi – i giovani talenti in ambito STEM – e alla comprensione dei loro bisogni, è stato possibile tradurre l'immagine e il tono di voce affinché fosse possibile instaurare un punto di primo contatto con l'audience attraverso la comunicazione. Parallelamente, puntando sul coinvolgimento dell'utente già nella fase di *awareness*, è stato sviluppato un contest che, attraverso un meccanismo di reward, incentivasse gli utenti a conoscere meglio le attività di DS, come anche i valori di sostenibilità e innovazione, entrambi di particolare interesse per la generazione a cui afferiscono.

In conclusione, l'employer branding rappresenta un nuovo modo di considerare gli aspetti legati alla gestione delle risorse umane all'interno delle organizzazioni, che troppo spesso viene relegato a una visione troppo formale e distaccata rispetto al proprio oggetto di attenzione, rappresentato per lo più da giovani candidati appena laureati. Attraverso lo sviluppo dell'employer brand, in sinergia con il design, il marketing e la comunicazione, le Risorse Umane vengono poste al centro della strategia e dunque diventano anch'esse un risultato in termini di business. Il valore del capitale umano, continuerà

a rappresentare il motore principale con cui un'azienda può conseguire risultati e ottenere successi. L'attraction e la retention delle personalità migliori e più di talento, in linea con i valori e con l'identità aziendale permettono di creare un circolo virtuoso, che può portare evidenti benefici a tutta l'organizzazione.

RIFERIMENTI

Aaker, D., *Branding. 20 Principi per il successo*, Franco Angeli, Milano, 2014.

Amendola, E., *Corporate recruiting. Employer Branding e nuove tendenze*. Bologna: Anthea Consulting s.r.l., 2008.

Barrow, S. e Mosley, R., *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons, 2006.

Berry, L., Hensel, J. S. e Burke, M. C., *Improving retailer capability for effective consumerism response*. Journal of Retailing, 1976, pp. 3-14.

Cable, D. M., & Turban, D. B., *The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand equity perspective*. Journal of Applied Social Psychology, 2003.

Cascio, W. F., *Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention*. Human Resource Development International. 2014, pp. 121-128.

Edwards, M. R., *An integrative review of employer branding and OB theory*. Personnel Review, 2010.

Evans R, *The talent magnet - Employer Branding and Recruitment Marketing Strategies to Attract Millennial Talent*, Writer-Motive, 2016

George, W.R., *Internal Marketing and organizational behaviour: a partnership in developing customer-conscious employees at Every Level*. Journal of Business Research, 1990, pp. 63-70

Gremais, Algirdas J., Courtés, J., *Semiotica. Dizionario ragionato della teoria del linguaggio*, Bruno Mondadori, Milano, 1979

Heskett, J. L., *Lessons in the Service Sector*. Harvard Business Review, 1987

Hu, Lala; Checchinato, Francesca, *The country of brand communication in the retail setting: An analysis of Italian products in China* in AUSTRALASIAN MARKETING JOURNAL, 2015, pp. 325-332

Kibbe K., Sejen L., Yates, K., *Why an Employee Value Proposition Matters*, Tower Watson Webcast, 2010

Lupi, G., Posavec, S., *Dear Data*, Particular Books, North of America, 2016

Marchesini, R., *Alterità: identità come relazione*, Ed. Mucchi, 2016 - pp. 23-

Mark, M., Pearson, C. S., *The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*, New York: McGraw-Hill, 2001

Rampl, L., *How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands*. Journal of Marketing Management, 2014.

Ronchi, M., Ciancia, M., *Digital Transformation: metodi e strumenti per guidare l'evoluzione digitale delle imprese attraverso design, marketing e comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 2019 - pp.78

The Employee Value Proposition. How companies meet their employees' expectations - and what behaviors they expect in return. CPA Practice Management Forum, 17-19, 2014.

Venkatesh, V., Thong, J. Y. e Xu, X., *Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology*. MIS Quarterly, 2012.

Sitografia

Christina Gough, *Value of gamification market worldwide in 2016 and 2021* – Statista, 2018 - <https://www.statista.com/statistics/608824/gamification-market-value-worldwide/>

Lizzani, G., Mussino, G. M. e Bonaiuto, M., *L'employer branding tra ricerca e applicazione*, FrancoAngeli, 2008.

Valerie Turgeon, *PESO Model for PR: Paid, Earned, Shared, Owned Media*, Brandpoint, Aprile 2020 <https://www.brandpoint.com/blog/earned-owned-paid-media/>

"Ve lo ricordate Snapchat: Instagram gli ha tolto la terra da sotto i piedi", Il Post, 20 Ottobre 2018 - <https://www.ilpost.it/2018/10/20/snapchat-che-fine-ha-fatto/>

Rantanen, S., *The Modern Employer Brand: Optimizing your marketing funnel*, 2019 (<https://modernemployerbrand.com/the-marketing-funnel-in-modern-employer-branding/>)

R. Crocco, *A lezione di employer branding da Heineken: la nuova campagna Go Places*, NinjaMarketing, 2016

Reply Investment Challenge 2020: La sfida - <https://www.reply.com/it/notizie/eventi/reply-investment-challenge-2020>

Tesi Consultate

Martina Orlando, *Gestione strategica delle risorse umane: analisi e implementazione di un sistema ERP HR in una realtà aziendale*. Tesi di Laurea Magistrale, Università di Padova, 2019

Zanatta Chiara, *La Customer Experience nell'era del marketing omnichannel: casi empirici di integrazione offline e online*, Tesi di Laurea Magistrale, Università di Padova, 2017

Studi e ricerche

CareerArc, *Employer Branding Study Report*, 2018

Employer Branding Study, CareerArc 2018

Employer Brand Research – Randstad, 2020

Employer Brand Research – Randstad, 2019

Laureati – Consorzio Interuniversitario Almalaura, 2019

Lo stato dell'Employer Branding in Italia – Indeed, Milano, 2019

Rapporto sul Profilo e sulla Condizione Occupazionale dei

SMI nella complessità aziendale - Mente e Corpo, 2015

Squadri, *A cosa serve la semiotica per le ricerche di mercato*, Nov 2014 <https://www.squadri.com/#ricerche>

The future of recruiting – Pwc, 2019

RINGRAZIA- MENTI

