FONDAZIONEISTUD

EMPLOYER BRANDING

Master

Risorse Umane e Orgnizzazione

XXI edizione

Daniele Di Blasio, Giorgina Gabasio, Francesca Ravellino, William Sbacco, Francesca Trogu

2015-2016

INDICE

Introduzione 2

1. *Employer Branding*: principi ed evoluzione 3
1.1 *Employer Branding Overview* 3
1.2 Una strategia di Marketing al servizio delle Risorse Umane 4
1.3 Processi operativi 4
1.4 *Employer Branding*: uno strumento per creare valore 6

2. Modelli teorici di *Employer Branding* 9
2.1 Modelli teorici di riferimento 9
2.2 Trend e prospettive 11
2.3 Indici di misurazione e monitoraggio: tendenze e criticità 14
2.4 *Great place to work* 15

3. *Best Practices* e Modelli di *Business* 16
3.1 *Employer branding&Business Model*: sinergia e coerenza 16
3.2 Il caso Loccioni: *"one dream one culture"* 16
3.3 IKEA: *"to be one of us you've got to be yourself"* 18

Conclusioni 19

Bibliografia 21

Introduzione

Il presente elaborato è incentrato sul tema dell'*Employer Branding*, una strategia *interdisciplinare*, basata sull'integrazione tra *marketing*, risorse umane e comunicazione e sulla necessità per le aziende di prestare particolare attenzione a questa pratica in un'ottica di crescita percettiva della propria immagine come datore di lavoro. Per anni le imprese hanno sottovalutato l'importanza delle risorse umane ai fini della competitività aziendale. Oggi sono i "talenti" la risorsa scarsa sul mercato in grado di garantire quel vantaggio competitivo che le imprese devono acquisire per sopravvivere nello scenario globale attuale. In tale logica si spiega l'affermazione di una nuova strategia di gestione e selezione del personale, l'*Employer Branding*: l'attività di costruire e sviluppare, attraverso un'efficace comunicazione la *brand image* aziendale sia sul fronte del mercato interno sia sul mercato del lavoro. Si tratta di creare ed implementare una vera e propria strategia applicativa che parta dalle esigenze dei *job seekers* per dar vita ad un ambiente lavorativo che sia appetibile e motivante.
Dopo aver effettuato un'analisi storico-evolutiva con relativa contestualizzazione dell'*Employer Branding* a scopo definitorio, si passa alla descrizione dei processi operativi ed al ruolo assunto dall'*Employer Branding* quale strumento di creazione del valore. Il secondo capitolo consiste in una rassegna dei principali modelli teorici di riferimento, approfondendo alcuni trend nell'ambito della ricerca e della pratica manageriale. Si esaminano poi, alcuni indici di misurazione indispensabili in fase di monitoraggio, con un focus particolare per quanto concerne la classifica annuale stilata dal *Great Place to Work Institute*. Nell'ultimo capitolo, si affronta la questione inerente ad una possibile coerenza tra il *business model* aziendale e la relativa strategia di *Employer Branding* implementata, fornendo due esempi di realtà organizzative che si sono distinte per la qualità e l'eccellenza del proprio ambiente lavorativo.

1. *Employer Branding*: principi ed evoluzione

1.1 *Employer Branding Overview*

Il concetto di Employer Branding (da qui EB, n.d.r.) si sviluppa secondo schemi e modelli inestricabilmente connessi alle esigenze organizzative e funzionali dell'organizzazione in cui viene strategicamente utilizzato.

Amendola (2007) lo definisce come una *"strategia finalizzata a creare un'immagine aziendale coerente con l'identità dell'impresa come employer (luogo di lavoro), in sintonia con il target di riferimento e ben distinta da quella dei competitor, attraverso la quale attrarre e fidelizzare persone di talento".*
Partendo da questa definizione è possibile affermare che una strategia di EB viene sviluppata in relazione a due target distinti, i potenziali candidati e i dipendenti, snodandosi attraverso due direttrici principali: a) presentare l'azienda all'esterno come un luogo di lavoro appetibile ed attraente agli occhi del target di riferimento (***Attraction***, ovvero la capacità di attrazione); b) minimizzare la conflittualità tra colleghi e massimizzare il senso di appartenenza all'azienda all'interno (***Retention***, cioè mantenimento).

Al fine di comprenderne appieno natura e significato, è però necessario prendere le mosse dalle sue origini storiche e dai principali fattori che hanno contribuito alla sua evoluzione.
Nella seconda metà degli anni '80, il fattore "tempo" in azienda ha subito una relativa accelerazione: le lavorazioni diventano più rapide, grazie allo sviluppo frenetico di nuove e più avanzate tecnologie, con contestuale riduzione della manodopera poco specializzata. In aggiunta, vi è da considerare poi il dato che vede un calo netto della natalità tra il 1966 e il 1977. La "Generazione X", ovvero le persone nate in questo arco temporale, non è stata quantitativamente sufficiente a soddisfare il fabbisogno di risorse con professionalità specifiche a causa dell'impatto sul sistema formativo, in particolare quello universitario, che ha registrato un sensibile calo delle iscrizioni: questo fenomeno demografico, di stampo prettamente sociologico, prende il nome di *workforce shortage* (carenza di forza lavoro).
Tutto ciò ha portato alla nascita di nuove figure professionali e ad una riorganizzazione interna all'azienda per rispondere meglio ai nuovi cambiamenti. Un esempio sono state le numerose operazioni di fusione, acquisizione e ridimensionamento dei livelli gerarchici che a loro volta hanno portato in molti casi ad una crescente mobilità sul mercato del lavoro e soprattutto ad una rottura definitiva del patto di fedeltà tra lavoratore ed azienda.
Dalle criticità evidenziate ne è emerso un mercato estremamente chiuso e connotato da una forte competitività, che ha portato molte aziende ad interrogarsi in merito alla propria attrattività, nella ricerca di un posizionamento più efficace sul mercato del lavoro.
È dunque in questo nuovo contesto socio-economico, dominato dal fenomeno della globalizzazione e dalla transizione ad un'economia più flessibile "della conoscenza" e "dell'informazione", che si inserisce la prima teorizzazione dell'EB.
"Risorse umane di valore, rare e difficilmente imitabili danno vantaggio competitivo sostenibile solo se l'azienda è organizzata per capitalizzare su queste risorse" (Barney, 1998).
Il cambio di rotta sopra descritto, si presenta in un momento in cui il panorama globale appare ingolfato da un'elevata competizione internazionale, dagli effetti della globalizzazione, dall'apertura di nuovi mercati e da una proliferazione di nuovi attori economici come *startup* e PMI, che grazie alle nuove tecnologie e agli ambienti di lavoro attrattivi, competono alla pari delle grandi aziende per gli stessi talenti (Chambers, 1998). Inoltre, una sensibile riduzione dell'offerta lavorativa, dovuta all'invecchiamento della popolazione, non fa che aggravare le circostanze del momento: un quadro complesso a cui fa da cornice l'affermarsi di una nuova generazione, quella dei *millennials*. Difatti, la generazione Y o chi in essa rappresenta la fetta dei cosiddetti *job seekers*, richiede dei contratti psicologici del tutto rinnovati rispetto a quanto aveva precedentemente teorizzato Denise Rousseau (1989; Sangiorgi, 2009): i *millennials* ora vogliono sempre nuove opportunità di imparare a sviluppare skill spendibili su vasta scala attraverso training e

crescita personale, accettando, dal canto loro, un elevato livello di mobilità a livello aziendale e geografico, *hardwork* e flessibilità (Baruch, 2004). Nel concreto, la forma di contratto psicologico che più si adatta alle aspettative degli *Y-ers* è quella concepita nel 2006 da Martin e Hetrick: un impegno credibile che persegua una causa e un principio di valore. La percentuale di attrattività di questo contratto, si esprime nel desiderio di voler lavorare per un'azienda che si contraddistingua rispetto ad altre per il perseguimento di un particolare fine ideologico e la conseguente identificazione e condivisione in esso da parte dei potenziali dipendenti.

In risposta alle nuove esigenze aziendali dettate dal cambiamento, i primi modelli strategici di EB iniziano a divenire parte integrante delle politiche organizzative delle aziende più all'avanguardia in termini di innovazione nel settore delle *Human Resources* (HR). La necessità che ne deriva si muove dunque nella direzione dell'attrarre (*attraction*) e mantenere (*retention*) risorse dotate di elevata competenza specifica, di "talento", che sappiano fornire all'organizzazione aziendale quel valore aggiunto in termini di competitività e successo.

1.2 Employer Branding, una strategia di marketing al servizio delle Risorse Umane

A questo punto è opportuno domandarsi in che modo si agisce nella pratica per attuare una valida strategia di *EB.* Riprendendo quanto precedentemente affermato, ricordiamo le due principali aree d'azione su cui l'EB sostanzialmente si attiva. Internamente infatti, l'EB lavora per creare *engagement* e *loyalty* da parte dei dipendenti nei confronti delle organizzazioni e delle loro *governance*, all'esterno invece, si concentra prevalentemente sulla costruzione di una solida ed appetibile *brand image* e *brand identity* (Amendola*, 2008) che rendano l'azienda quite attractive per i potenziali componenti della talent pool da cui rifornirsi.* Fatte le dovute premesse del caso, immaginare un possibile processo attraverso cui l'EB si sviluppi concretamente, è quanto meno impossibile se prima non diamo per vera l'affermazione per cui l'EB è una strategia che crea effettivamente valore, solo se attuato in realtà in cui le funzioni di Marketing, Risorse Umane e Comunicazione di una data organizzazione lavorano sinergicamente. Dunque, se un'azienda deve essere "organizzata sinergicamente" affinché riesca a trarre vantaggi dalla capitalizzazione delle risorse umane (Barney, 2008), è necessario che l'*HR Business Partner* si impegni ad agire strategicamente prendendo in prestito dai colleghi del marketing una serie di strumenti e processi funzionali all'esecuzione delle attività di *retention* ed *attraction*. Perciò in un'ottica di EB, considerare i dipendenti e quelli potenziali come dei clienti interni all'organizzazione, di cui anticipare, individuare e soddisfare i bisogni, è una prospettiva nuova a cui la funzione HR di un'azienda dovrà adeguarsi.
Si tratta quindi di operare con azioni combinate e contemporanee seguendo un processo ciclico di interazione tra le funzioni Marketing, HR e Comunicazione di un'azienda: partendo dall'individuazione di un target di riferimento e dopo aver posizionato il *brand*, si passa alla definizione di un sistema valoriale di cui l'organizzazione si fa promotrice, per poi comunicare internamente ed esternamente tali contenuti attraverso *tool* specifici. Un valido strumento che le aziende spesso utilizzano per "raccontare" e trasmettere il *brand* è lo *storytelling*. Su suggerimento delle funzioni marketing, viene utilizzato per veicolare un messaggio e narrare la storia sull'esperienza del vivere in azienda, contribuendo alla creazione di un legame emozionale *"in people who most impact your brand"* e sollecitando in queste la dimensione valoriale dello *share of heart* (Stershic, 2012).

1.3 Processi operativi

L'EB si può rappresentare come un processo circolare, che preveda: a) la decisione del target di riferimento; b) la scelta del posizionamento e del sistema valoriale da trasmettere; c) l'analisi dei risultati ottenuti ed eventuali modifiche da apportare in corso d'opera.

a) Il target di riferimento è rappresentato dai cosiddetti "talenti", concetto che però sfugge ad una precisa ed univoca definizione; esso può venir considerato, per ragioni pratiche, come una commistione di caratteristiche oggettive (età, voto e tipologia di laurea, livello di conoscenza delle lingue) e soggettive (capacità comunicative, leadership, motivazioni, capacità relazionali e di team).
L'analisi del target presuppone la capacità di rilevare nei potenziali candidati tutte le componenti ascrivibili all'*employer brand*:

- **Benefit e salario:** elementi composti dalla retribuzione fissa di ruolo e da forme di remunerazione ad essa complementari riconosciute dall'azienda al dipendente;
- **Contesto lavorativo:** la percezione della qualità del lavoro all'interno dell'organizzazione, sia sotto il profilo della sua strutturazione elementare e della mobilità interna o internazionale, sia dal punto di vista della trasparenza nella definizione dei ruoli e della responsabilità da essi ricoperta;
- **Cultura aziendale e valori etici:** l'insieme dei valori, delle opinioni e delle conoscenze condivisi dai membri di un'organizzazione e trasmessi ai neo-assunti come maniera corretta di pensare e relazionarsi.

b) Il posizionamento, in un'ottica di EB, è la percezione che il target di riferimento ha nei confronti dell'azienda in termini di aspettative e motivazioni, contribuendo a differenziarla dai suoi *competitor.*
La definizione del *ranking* di desiderabilità, in una prospettiva di scelta lavorativa, si basa su alcuni fattori predittivi verso un datore di lavoro considerato ideale. Il modello di Aaker (1997), ad esempio, comprende quattro aspetti che le persone in cerca di occupazione valutano come fondamentali:

- **Prodotto/offerta di lavoro:** l'offerta intesa sia come offerta lavorativa, sia come carriera e mobilità internazionale;
- **Organizzazione:** la tipologia societaria costitutiva (azienda locale, quotata in borsa, multinazionale, no-profit);
- **Simbolo:** il significato che si cela dietro il nome dell'azienda per la quale si lavora;
- **Persone:** il contesto di relazioni tra le persone, il clima aziendale ed il *work life balance*.

In base a questi parametri è possibile stilare delle graduatorie di desiderabilità verso il migliore datore di lavoro percepito.

c) Il terzo passaggio è costituito dalla creazione del messaggio, che verrà utilizzato dall'azienda per attrarre o fidelizzare il suo target ed è il momento del processo dove l'obiettivo da raggiungere è costituito dalla ricerca dell'*insight* creativo: la comunicazione deve esercitare sul potenziale candidato un'attrazione di tipo emotivo.
Alcuni degli elementi utili per veicolare il messaggio dell'azienda, necessitano dell'apporto della funzione marketing e consistono in vincoli in termini di caratteri, logo, colori ed utilizzo del prodotto. È opportuno inoltre considerare come fondamentale l'elemento della coerenza grafica, perché idoneo a diversificare l'azienda rispetto ai suoi diretti concorrenti. L'aspetto fondamentale su cui incentrare la campagna di comunicazione è rappresentato dai cosiddetti *driver* veri, ovvero quell'insieme di valori condivisi e riconosciuti all'interno dell'azienda che devono essere comunicati in maniera emozionale ai potenziali candidati.
Dopo aver analizzato le esigenze del target ed aver scelto i *driver* sui quali basare la campagna di EB, si passa alla scelta dei canali media più idonei per raggiungere l'obiettivo. I canali di divulgazione possono essere suddivisi in:

- Partecipazione a *Job Meeting* o *Career Fairs*;
- Sponsorizzazione di eventi e *business game* tematici;
- Campagna di comunicazione sugli organi di stampa;

- Campagna di comunicazione online, acquisto *banner*, invio *newsletter* sui siti dedicati al *recruiting*, siti web delle università, forum, blog dedicati.;
- Realizzazione e distribuzione di *gadget* personalizzati.

È necessario considerare gli strumenti messi a disposizione dal **Web 2.0** nonché l'utilizzo dei *social media* come strumento per veicolare e promuovere l'immagine dell'*employer* presso il proprio target di riferimento.
Fino ad oggi, la valutazione dell'efficacia delle campagne di comunicazione è stata effettuata dalle aziende in riferimento a dati concreti ed oggettivi:

- Quantità delle candidature ricevute durante il periodo di esposizione del messaggio;
- Rapporto tra quantità di curricula ricevuti e colloqui di selezione effettivamente svolti da rapportare alla percentuale di candidati inseriti;
- Analisi dell'eventuale *turnover* dei neo-assunti.

Per monitorare in corso d'opera la campagna di EB è importante prendere in considerazione la tipologia di pianificazione dei media sopra menzionati. È auspicabile, in questo senso, la possibilità di scegliere una pluralità di canali ed un *timing* che non sia troppo limitato per poter eventualmente intervenire sia sul messaggio che sul canale da utilizzare. A tal proposito, un limite che è possibile segnalare in relazione alla valutazione dell'efficacia della comunicazione, è costituito dalla tendenza a basarsi prevalentemente solo su dati di tipo quantitativo. I riscontri qualitativi, anch'essi importanti, sono tutte quelle fonti di informazioni che consentono di rilevare fattori intangibili come la qualità delle relazioni interpersonali, la cultura aziendale, i valori, gli stili manageriali, il prestigio e l'immagine. È possibile valutare la coerenza tra il contenuto del messaggio di EB e i fattori intangibili effettivamente presenti all'interno dell'azienda, coinvolgendo l'unico target che detiene informazioni su entrambi: i dipendenti, in particolare i neo-assunti. Intervistare questi ultimi consente di avere un *feedback* immediato sulla qualità e sulla coerenza di contenuto della campagna veicolata ed offre allo stesso tempo la possibilità di effettuare una revisione dell'EB esterno, qualora emergesse un *gap* tra la comunicazione ed i fattori interni. Essere in possesso di tali informazioni potrebbe consentire all'azienda di intervenire su vari livelli, quali:

- Modifiche al contenuto del messaggio veicolato;
- Ri-pianificazione totale o parziale dei media individuati;
- Maggior attenzione alle informazioni fornite ai candidati dai *recruiter* durante l'iter di selezione relativamente ai fattori tangibili e intangibili;
- Strutturazione di piani formativi verso i neo-assunti finalizzati alla trasmissione dei valori e della cultura aziendale effettivamente espressa.

1.4 *Employer Branding*: uno strumento per creare valore

Dopo quanto analizzato fino ad ora possiamo affermare che una valida strategia di EB, sia uno di quei fattori necessari alla creazione di valore in un'organizzazione.
Per creazione di valore intendiamo un processo che vada oltre la mera generazione di profitti e che si concentri in particolar modo *"nella costruzione di un'idea d'impresa che valorizzi il suo ruolo nella società, agisca per l'interesse dei consumatori e abbia una felice combinazione fra visione globale, legame con il territorio e sostenibilità economica e ambientale nel tempo"* (Quarantino e Serio, 2009, p. 66). In tal senso, se per catena del valore intendiamo ciò che Porter definiva come *"il modo in cui l'impresa svolge le singole attività attuando una certa strategia che risente della sua storia e delle sue specificità economiche dell'attività stessa"* (Baroncelli e Serio, 2013), l'obiettivo di un'organizzazione risulta quello di massimizzare tale catena attraverso specifiche attività svolte all'interno di un determinato modello di *business*.
Ciò che ne consegue sono una serie di riflessioni che tratteremo nel corso della nostra analisi, rispondendo in particolar modo ai seguenti quesiti: in che modo l'EB contribuisce alla

creazione del suddetto valore e in che misura un'azienda che vuole competere nel nuovo scenario globale deve investire in tale strategia.
In un panorama globale, in cui il capitale umano rappresenta la risorsa più importante nella creazione di valore inteso come fonte di vantaggio competitivo sostenibile per l'azienda (Barney, 1991), è proprio il valore intangibile dei prodotti generati dalle prestazioni dei dipendenti più talentuosi che incrementa maggiormente il profitto di un'impresa.

Your Employees are your brand
Ricollegandoci all'idea secondo cui il *brand* di un'azienda si definisce come un valore intangibile a cui ognuno degli *stakeholder* coinvolti conferisce una forma di senso differente (De Chervatony 2002), possiamo asserire che in quanto intangibile, il *brand* è una congiunzione di valori funzionali ed emozionali che promettono agli attori coinvolti interni ed esterni un'esperienza unica e distintiva.
Ridurre i costi di produzione ed accrescere la redditività non basta: la nuova economia basata su una *service-dominant logic* (Vargo e Lusch, 2004), determina una creazione di valore che non deriva più quasi esclusivamente da una logica economica *production-centric,* quanto dall'interazione tra il dipendente che eroga un servizio e il cliente che ne fruisce creando così valore, servizi ed esperienze. In particolare l'EB non fa altro che concentrare una maggiore attenzione sull'*HR Management* così da accrescere *employee satisfaction* e performance. Di conseguenza, la qualità dei servizi offerti dai dipendenti migliora, convergendo in un aumento della *customer satisfaction "that really begins with employee satisfaction"* (Waterman, 1994). Seguendo l'approccio di Light e Kidden (2009) secondo cui *"customers come second, employees comes first"*, viene meno il classico assioma del *"customer comes first"*, conferendo così sempre più credibilità e veridicità al teorema secondo il quale la soddisfazione dei dipendenti genera fedeltà, dedizione e maggiore *retention* e produttività, quindi, una più efficiente ed efficace creazione e distribuzione del valore per gli *stakeholder* esterni (in particolare i clienti). Dunque, risulta logico che la soddisfazione e la fedeltà tendono a traslare dal piano dei dipendenti a quello dei clienti. Il meccanismo del passaparola fa il resto completando il cerchio: dall'erogazione di una prestazione superiore derivano elevati profitti ed una sana crescita aziendale (Kotler, 2009).
Lo scenario finora descritto esula dalla presa in esame della crisi finanziaria del 2008-2010, incluse le rispettive fusioni, acquisizioni, licenziamenti, blocco delle assunzioni che ne sono derivate. L'analisi integrata di tali circostanze mette in luce quanto la *brand reputation* di molte grandi aziende si sia indebolita suscitando da un lato, la diffidenza dei talenti e incrementando, dall'altro, l'interesse di questi verso quelle realtà aziendali che si fanno portatrici di specifiche ***Employee Value Propositions*** (EVP). La definizione data da Minchington (2005) di EVP "*as a set of associations and offerings provided by an organization in return for the skills, capabilities and experiences an employee brings to the organization*. *The EVP is an employee-centered approach […]. An EVP must be unique, relevant and compelling if it is to act as a key driver of talent attraction, engagement and retention"* esprime al meglio il concetto. Parliamo, quindi, di EVP che rappresentino in maniera veritiera e fedele delle promesse e delle motivazioni per cui un talento dovrebbe scegliere di impegnarsi con un'azienda piuttosto che con un'altra; queste informazioni si raggruppano in un concetto di quella particolare ed unica offerta di valore che l'impresa consegna ai propri dipendenti (Sullivan, 2004). Esprimere l'unicità di un'esperienza lavorativa in azienda e valorizzarla rispetto ai *competitor,* sembra essere il compito principale che l'EB assegna all'EVP, che se prima parteggiava per lo slogan del "lavora con noi perché ti offriamo" ora pubblicizza il "lavora con noi perché siamo", impegnandosi a rispettare coerentemente quanto promesso nell'*employeer value promise*.
Quanto descritto sopra ci aiuta finalmente a comprendere l'importanza per le aziende, di conoscere, fare proprie e mettere in pratica tutte le strategie necessarie a competere globalmente nei processi di *attractivness* e *retention* dei talenti più qualificati. Quindi, nel tentativo pratico di fare ciò, le imprese devono confrontarsi da un lato, con le logiche determinate dalla *"War of Talent"* (McKinsey, 1997) e dalla conseguente *"crisi di talenti"* (König 2008), dall'altro si ritrovano a doversi confrontare con loro stesse, rilevando quanto manchino delle necessarie abilità per selezionare e scegliere i talenti migliori. Tutto ciò

evidenzia un grande *gap* tra quanto andrebbe potenzialmente fatto e quanto in realtà si fa al fine di trasformare efficacemente ed efficientemente gli input in output di valore. Colmare questo divario e comprendere i nuovi bisogni adattando le proprie strategie aziendali ai cambiamenti economico-sociali descritti, è quanto l'EB si propone di fare spostandosi *"necessariamente sulla definizione di un nuovo modello di business in grado di creare discontinuità con le logiche tradizionali intercettare e fare proprie le nuove logiche descritte, e generare valore sul mercato"* (Quarantini e Serio, 2009, p. 65). È soprattutto adottando strategie di EB che le organizzazioni possono riuscire a capitalizzare su quelle risorse umane di valore, rare e difficilmente imitabili.

Employer branding or destroyer branding?

"Many studies have demonstrated that educated customers appreciate products with branded ingredients and are willing to pay a higher price" (Kotler, & Pfoertsch, 2010, p. 3). Perché quindi un'azienda dovrebbe scegliere di essere *brand-oriented* e dotarsi di un forte EB? Una delle motivazioni più logiche è che una migliore comprensione e conoscenza del marchio all'interno dell'azienda porterà i dipendenti stessi ad essere cosi *loyal* ed *engaged* nei confronti dell'organizzazione, che non riusciranno a fare a meno di comunicare al mondo circostante, consumatori e potenziali dipendenti, quanto sia bello lavorare per quell'organizzazione: *"You cannot have a strong consumer brand anymore without having a strong employer brand. Your consumers are your candidates and vice-versa. What one says will impact the other"* (Schultz, linkedin article; Haygood, 2015). Seguendo questo *modus pensandi*, una volta assodato che uno dei principali obiettivi del brand sia la creazione di valore, iniziamo a valutare in termini più strettamente economico-finanziari il vantaggio competitivo che l'essere *brand-oriented* comporta per un'organizzazione. Infatti, un forte EB fa sì che l'azienda risparmi su quella fetta di portafoglio aziendale destinato alle spese di *recruiting* traendo beneficio, indirettamente, dalle azioni di reclutamento spontaneo dei dipendenti stessi. Quindi, uno dei vantaggi economici tangibili che l'EB fornisce è l'impatto positivo e sostanziale sul fatturato di un'azienda, in quanto riduce i costi del *recruiting* del personale (22%), aumenta il tasso di *job acceptance* (19%) e mantiene bassa la percentuale di *turnover* (19%) (Employer Branding International, 2014). Se perciò da un lato abbatte dei costi, dall'altro, favorisce un incremento della produttività aziendale grazie a quella *employee satisfaction* che genera nel dipendente motivazione e *commitment*. Ne consegue un miglioramento della performance così come della produttività del capitale umano dell'azienda, che tenderà a trasformarsi spontaneamente in ambasciatore e portatore nel mondo di *mission*, *vision* e *value* aziendali. D'altro canto, in uno studio ad opera di Aubin e Carlsen (2008) si evincono possibili derivazioni negative di tale ragionamento: la possibilità che quanto pubblicizzato dai dipendenti non sia sempre positivo o che il *brand message* sia stato confuso attraendo quindi un target di persone in contrasto con il sistema valoriale dell'azienda. Mappare le attitudini ed il grado di *engagement* dei lavoratori, analizzare i feedback ed i commenti che gli stessi condividono sui blog o monitorare attraverso sondaggi e *focus group,* si traduce nel tentativo di controllare una risorsa potenzialmente vantaggiosa per l'azienda, tentando di evitare che si produca l'effetto opposto. Deduciamo da ciò, che il *management* di un *brand*, ovvero controllare l'*employer image* e la sua diffusione nella realtà iper-connessa in cui viviamo, diventa una pratica particolarmente delicata e necessaria: infatti, la mancata corrispondenza tra *brand reputation* ed il contesto corporativo genera un divario tra la *brand promise* e realtà aziendale difficile da colmare. Inoltre, organizzazioni non significativamente competitive, dotate di EB deboli e con un nome e quindi un'immagine strettamente collegati a un particolare prodotto, non riusciranno a difendersi in un momento di crisi. Se il prodotto "affonda", immagine e reputazione del *brand* subiranno lo stesso destino.

2. Modelli di *Employer Branding*

2.1 Modelli teorici di riferimento

Da quanto analizzato fino ad ora, si evince che l'adozione di una strategia di EB presenta evidenti vantaggi per l'azienda; *attraction* e *retention* dei collaboratori, coinvolgimento e impegno da parte dei dipendenti, costituirebbero le dimensioni oggetto di maggior potenziamento, secondo ricerche effettuate da Hewitt Associates (2000/2001), The Conference Board (2001) e The Economist (2003). Questi benefici non impattano esclusivamente sulla performance aziendale, ma anche sulla sfera economica. Si può dunque asserire che l'attuazione di una strategia di EB, oltre a rappresentare uno strumento di creazione del valore, contribuisce anche alla riduzione dei costi. Si rende necessario, quindi, un approfondimento sui modelli teorici di EB, al fine di individuare le logiche sottostanti all'elaborazione di una determinata strategia. Esistono diversi modelli teorici e relativi costrutti di riferimento. Nello specifico, quattro rivestono una particolare rilevanza.

Il Modello Attraction - Selection - Attrition (ASA)

Il modello ASA, sviluppato da Schneider (1987), rappresenta forse lo schema più avanzato per definire la compatibilità tra individuo ed organizzazione. Secondo questa teoria, esiste una profonda interconnessione tra i processi dinamici di attrazione, selezione ed attrito, idonei a determinare quali tipologie di persone manifestino tratti della personalità coerenti con il contesto aziendale ed il suo sistema valoriale. Questi fattori, a loro volta, definiscono la natura, i processi, e la cultura di quella organizzazione in ragione di uno scopo. Essi sono indotti, in accordo con Schein (1999) e Schneider et al. (1995; Billsberry, 2007) dalle caratteristiche di personalità - inclusi valori ed attitudini - dei fondatori e dei loro primi colleghi. Il processo di *attraction*, contempla che le persone che entrano a far parte di un'azienda, basino la propria scelta su un sentimento di attrazione verso un'organizzazione percepita come simile a sé. La fase successiva, costituita dall' *attriction*, ipotizza che le persone che percepiscono la propria diversità rispetto al contesto lavorativo, entreranno inevitabilmente in attrito con esso e se ne distaccheranno progressivamente. Secondo Schneider, nel lungo termine, si profila la strutturazione di una tendenza all'omogeneità estremamente pericolosa per la sopravvivenza dell'impresa, che non sarà in grado di reagire rapidamente ai cambiamenti imposti dal mercato e dal sistema competitivo.

Tuttavia, è interessante notare come Il modello rifletta con chiarezza il cambiamento subito dai parametri di valutazione delle aziende nel corso del tempo: non più basati esclusivamente su *asset* tangibili, ma anche su *asset* intangibili (Itami, 1987) come il capitale umano (conoscenze e competenze possedute dalle persone) e le proprietà intellettuali (marchi registrati e brevetti). Da questo approccio discende dunque l'importanza del prendere in considerazione non solo gli aspetti tangibili, *hard,* che caratterizzano un'offerta lavorativa, ma anche aspetti dell' EB riferiti a dimensioni immateriali, *soft*.

Il Modello Employer Knowledge

I contributi di Lievens (2007; Lievens, Van Hoye e Anseel, 2005) permettono invece di comprendere le strategie di *recruitment* maggiormente influenti, in quanto individuano i fattori che determinano l'attrattività verso l'impresa.

Nello studio del 2005, gli autori fanno riferimento al modello della conoscenza dell'*employer* (*Employer Knowledge*) di Cable e Turban (2001), secondo il quale la conoscenza che i candidati hanno di un'organizzazione in termini di familiarità (*employer familiarity*), immagine (*employer image*), reputazione (*employer reputation*) ed in particolare la conoscenza dei suoi prodotti, influenza l'attrazione dei candidati verso l'azienda stessa. Coloro che cercano lavoro, infatti, sono attratti maggiormente da quelle organizzazioni che erogano prodotti e/o servizi conosciuti.

A tale proposito, Lievens (2002), traendo spunto da lavori precedenti (Collins e Han, 2004; Collins e Stevens, 2002), ha identificato due pratiche di reclutamento, rispettivamente caratterizzate da bassa informazione (sponsorizzazioni e pubblicità in generale) ed alta

informazione (ad esempio brochure che contengono dettagli sul lavoro e sull'organizzazione come opportunità di crescita, cultura aziendale e sostegno agli impiegati). Mentre le prime risultano particolarmente efficaci nei casi di scarsa conoscenza del prodotto, le seconde esplicano efficacemente la propria funzione nei casi di elevata conoscenza dello stesso.
Da questo studio si evince l'importanza di considerare i diversi canali di trasmissione utilizzati dall' azienda per comunicare con dipendenti attuali e potenziali.

Le dimensioni dell'employer branding: l'EmpAt scale

Per le aziende che desiderino attrarre nuovi talenti e fidelizzare gli attuali dipendenti è dunque divenuto indispensabile comprendere i fattori che determinano l'*attractivness* verso l'*employer*. Basandosi su questo presupposto, Ewing e Lian Hah (2005) hanno costruito e validato una scala di misura dell'attrattività dell'*employer* (Employer Attractiveness Scale, EmpAt Scale) definendola come l'insieme dei *"benefici invisibili che un impiegato potenziale intravede nel lavorare presso una specifica organizzazione"* (Berthon et al., p.156). La scala presenta l'indiscutibile vantaggio dell'applicazione a situazioni, contesti e target di riferimento differenti (studenti, laureati e professionisti). Gli autori hanno inoltre individuato cinque principali dimensioni del costrutto: l'*interest value*, che valuta quanto un individuo sia attratto da un *employer* che realizzi un ambiente di lavoro stimolante e creativo per i collaboratori, con l'obiettivo specifico di ottenere un prodotto di alta qualità; il *social value*, idoneo a misurare l'attrazione esercitata sugli individui da un contesto di lavoro positivo e divertente che faciliti le relazioni tra collaboratori e superiori, nell'ottica della creazione di uno spirito di gruppo; l'*economic value*, parametro di misurazione concernente elementi quali la retribuzione, la sicurezza sul lavoro e le eventuali promozioni; il *development value*, con il quale determinare quanto la possibilità di sviluppo personale e di carriera contribuiscano all'attrattività verso un determinato *employer*; infine, l'*application value*, ovvero la valutazione dell'influenza esercitata sul candidato dall'opportunità di applicare le proprie conoscenze e di trasmetterle agli altri.
Da questo approccio si desume sia l'importanza di misurare il grado di attrattività complessivo di un *employer* sia la multidimensionalità che caratterizza l'EB.

Il Reputation quotient (RQ)

Tra i fattori che influenzano la capacità di un'impresa di attrarre nuovi dipendenti, riveste un ruolo rilevante la reputazione. Una gestione costante e attenta della reputazione risulta infatti capitale per mantenere o rafforzare il consenso dei diversi interlocutori sociali, quali nuovi clienti, dipendenti, azionisti, fornitori e *partner* industriali e commerciali (Ravasi e Gabbioneta, 2004). Charles Fombrun, in particolare, definisce la reputazione d'impresa *"una rappresentazione percettiva delle sue azioni passate e delle sue prospettive future che ne descrive l'attrattività complessiva delle componenti, confrontate con quelle dei suoi principali concorrenti"* (Ravasi e Gabbioneta, 2004, p.72). Secondo Ravasi e Gabbioneta (2004) tra i sistemi impiegati per la misurazione della reputazione d'impresa, il *reputation quotient* (RQ) sembra essere quello che meglio di tutti riesce a cogliere la multidimensionalità del costrutto e a riflettere i giudizi dei diversi segmenti di *stakeholder* attuali e potenziali (consumatori, azionisti, impiegati). Tale indice è stato realizzato a partire da una combinazione lineare di 20 *item*, selezionati attraverso una serie di studi-pilota ed espressivi di diversi aspetti dell'attività dell'impresa, dalle sue performance reddituali alle caratteristiche dell'ambiente lavorativo (Fonbrun, Gadberg e Sever, 2000). Gli attributi sono stati raggruppati in sei fattori principali:
1) il richiamo emotivo, valuta quanto l'organizzazione piace, è ammirata e rispettata; 2) prodotti e servizi, misurano la percezione della qualità, dell'innovazione, del valore e dell'affidabilità dei prodotti e dei servizi; 3) la performance finanziaria, parametro inerente la percezione dei profitti, delle prospettive e dei rischi dell'organizzazione; 4) *vision* e *leadership*, indicano quanto l'azienda dimostra di possedere una *vision* chiara e una forte *leadership*; 5) il contesto lavorativo, valuta come l'organizzazione è gestita, la qualità del lavoro e dei suoi impiegati; 6) la responsabilità sociale, valuta e considera l'azienda come "cittadino", in relazione con la comunità, i lavoratori e l'ambiente circostante.

Creare e mantenere una buona e forte reputazione implica il vantaggio di poter conseguire obiettivi progressivi, che garantiscano visibilità, distintività, autenticità e trasparenza dell'impresa.

2.2. Trend e prospettive

Nella ricerca

Dopo aver analizzato i principali modelli teorici di riferimento, è opportuno affrontare una ricognizione delle tematiche più ricorrenti nell'ambito della ricerca in materia di EB.

Vedremo come attorno al concetto di EB si sono sviluppati degli ambiti di ricerca partendo dalle *best practice* nate all'interno dei contesti aziendali. Ad esempio, Priyadarshi (2011) ha osservato che nonostante l'EB abbia guadagnato una notevole popolarità in letteratura *HR pratictioner*, la ricerca empirica è ancora relativamente insufficiente (Cable & Turban, 2001; Backhaus & Tikoo, 2004; Davies, 2007).

Uno dei temi oggetto di maggior approfondimento scientifico, riguarda il ruolo dell'EB in un'ottica di *Human Resource Management* sostenibile (**Sustainable HRM**). In un mercato del lavoro dove le organizzazioni sono sempre più basate sulla conoscenza, le aziende richiedono personale altamente qualificato e specializzato che gli possa garantire una fonte di vantaggio competitivo sostenibile (Moroko & Uncles, 2008; App, Merk, & Büttgen, 2012). Per vantaggio competitivo si intende una posizione di preminenza conseguita da una determinata impresa rispetto ad altre organizzazioni presenti in un dato mercato (Kay, 1993).

Alla nozione di vantaggio competitivo si lega, il più delle volte, quella di sostenibilità dello stesso. La sostenibilità non indica la mera durata temporale né il fatto che il vantaggio non possa persistere indefinitamente, ma si riferisce invece alla possibilità che quel vantaggio sia replicabile o meno da altre imprese. Hermann (2005) a tal proposito sostiene che le organizzazioni tendono ad integrare la sostenibilità (soprattutto gli aspetti ecologici e sociali) nelle loro politiche di *branding* e di comunicazione per migliorare la propria reputazione aziendale e l'attrattività per potenziali dipendenti.

All'interno delle organizzazioni e nella ricerca accademica, si è iniziato ad associare il concetto di sostenibilità anche all'ambito *HR Management*. Ehnert (2009) definisce il *Sustainable HRM* come un modello pianificato di pratiche e strategie rivolte alle risorse umane che permette il raggiungimento di obiettivi organizzativi di lunga durata. Si occupa principalmente della produttività e delle pratiche di *retention,* con lo scopo ultimo di perseguire l'efficacia e l'efficienza organizzativa. Per questo motivo può risultare interessante integrarne le pratiche con un'azione mirata di EB.

In questo filone di ricerca si inserisce il lavoro di App et al. (2012) che hanno studiato come l'adottare il *Sustainable HRM* favorisca un rafforzamento dell'*employer brand* per sviluppare un vantaggio competitivo. Nello specifico, tramite uno studio longitudinale, gli autori hanno evidenziato come le aziende che attuano pratiche di *attraction* e *retention* in un'ottica di S*ustainable* HRM, soddisfino i bisogni dei dipendenti attuali e potenziali durante tutto il ciclo di vita lavorativo. Questo favorisce la percezione ed un rafforzamento dell'*employer branding* e quindi anche la *attractiveness* verso quell'organizzazione.

Un altro interessante ambito di ricerca riguarda lo studio dell'EB in settori specifici in forte crescita, soprattutto nei paesi emergenti (Wirtz, 2015). Uno dei campi in cui si sono sviluppate queste ricerche riguarda il settore del ***Business Process Outsourcing*** (BPO). Per BPO si intende l'affidamento e la gestione ad una società esterna di un intero processo aziendale. In tal modo, l'azienda che esternalizza potrà concentrarsi sul proprio *core business* rafforzando il *network* dei fornitori nelle attività *border line* dell'organizzazione. Nel BPO, a differenza delle comuni pratiche di *outsourcing*, non si realizza una esternalizzazione di singole attività ma di un intero processo. In questo ambito risulta interessante il lavoro di Madan e Jain (2015) che hanno svolto delle ricerche in ambito BPO nel contesto indiano. Un primo studio si è concentrato sull'individuazione degli elementi che determinano la fuoriuscita di un lavoratore (*attrition*) da un contesto aziendale, rintracciando i fattori determinanti nell'insoddisfazione lavorativa, nella mancanza di supporto da parte dell'organizzazione e nella dissonanza di valori rispetto alla cultura aziendale. Un secondo studio ha confermato che all'interno delle aziende BPO è stato individuato dai lavoratori il seguente fattore di

retention: la motivazione intrinseca associata alla sensazione positiva di svolgere un'attività o un lavoro.
Questa ricerca ha evidenziato come le organizzazioni, soprattutto in un contesto in espansione ma instabile come BPO, dovrebbero sviluppare attività di EB in ottica di *attraction* e farsi percepire dai propri lavoratori come *employer of choice.* Questo avrà dei risultati positivi sia sulla motivazione che sulla percezione della cultura aziendale.
Un altro tema di grande attualità nella ricerca riguarda lo studio di come i *social media* hanno modificato l'intero processo dell'EB sia a livello di azioni che di risultati. Ad esempio, il lavoro di Wolf et al. (2015), prendendo le mosse dal concetto di *Enterpise* 2.0, (Izvercianu and Alina Seran, 2013; Kaplan and Haenlein, 2010) ha evidenziato come i *social media* abbiano impattato sui processi di *employer bra*nd coinvolgendo attivamente i clienti e più in generale gli *stakeholder* nella co-creazione di valore, contenuti, servizi e prodotti. Partendo da queste considerazioni, gli autori hanno rilevato come la condivisione su piattaforme *social* di impressioni concernenti l'organizzazione per la quale lavorano, favorisca la co-creazione della *employer brand image.* I fattori che determinano tale processo sono la trasparenza, elemento cruciale nella circolazione delle informazioni e della comunicazione, e la redistribuzione del potere tra *employer* e lavoratore.
In quest'ultima parte abbiamo approfondito alcune tematiche associate al processo di *employer banding* come il *sustainable HRM*, i *social media* e l'OBP. Questi costrutti sono stati affrontati in letteratura per la loro importanza strategica a livello manageriale ed il loro impatto sulle pratiche organizzative.

Nella pratica
Dal punto vista pratico, è necessario svolgere una ricognizione delle principali attività che si stanno affermando e consolidando nei contesti organizzativi in ambito EB.
Negli ultimi anni, le reti sociali hanno stravolto radicalmente la nostra quotidianità; Facebook, Twitter, Google+, Linkedin e ancora Instagram, Pinterest e molte altre realtà *social* hanno portato ad una sempre più crescente connettività, potenziata anche dall'avvento di dispositivi *mobile* come gli *smartphone*, rendendo possibile che i loro contenuti multimediali ricevessero maggiore attenzione da parte di chi si occupa di *EB* e *recruiting*.
La trasformazione che ha investito il processo comunicativo aziendale nei confronti dei candidati, trova esplicita manifestazione nel fatto che ora è l'*employer* a dirigere la comunicazione nei confronti degli stessi, utilizzando strumenti come bacheche, annunci o *career page*, passando così da una posizione unidirezionale ad una omnidirezionale. *La facilità di reperire informazioni sull' EB attraverso canali trasversali alla stessa azienda - come community e social network - ha reso l'EB un processo molto più delicato che richiede il coinvolgimento dell'azienda nel suo complesso.*
È fondamentale, in questi casi, che vi sia una coerenza tra il *brand* e l'*immagine* che l'azienda possiede, e a tal proposito non può non avere una sua rilevanza il fatto che si è facilitati ad ottenerla se il processo di collaborazione risulta quanto più esteso possibile e non semplicemente *top-down*. Lo scambio di informazioni ha prodotto recentemente un'accelerazione ed una immediatezza del contenuto, in quanto si è reso determinante non tanto il comunicare, quanto il comunicare con efficacia. Con tale proposito non si intende trasmettere l'aspetto meramente descrittivo della mansione ma quello emozionale suscitato dal fatto di lavorare in quel determinato contesto aziendale.
Un altro tema che ha suscitato interesse nei contesti manageriali, riguarda l'***Employee Experience Branding*** modello mutuato dal marketing esperienziale. Questo modello comunicativo, si definisce come la somma della strategia e delle politiche aziendali volte a costruire, promuovere e gestire un'unica, identificabile e differenziata *employee experience*, con il fine di attrarre, trattenere, motivare e sviluppare persone che si identifichino con lo stile di vita dei dipendenti dell'organizzazione. L'*employee experience branding* trasmette il messaggio "*vieni a lavorare da noi perché da noi si lavora così*", delineando il tipo di esperienza che si vivrebbe all'interno dell'azienda, abbandonando una visione del lavoro come prodotto per adottare una visione del lavoro come esperienza totale che i dipendenti vivono all'interno dell'organizzazione. Il tema dell'EB quindi non si limita più ad una mera

logica di comunicazione e pubbliche relazioni ma evolve da identificatore del prodotto a *total experience*.
Il ***Boomerang Recruitment*** (BR), invece, delinea un'attività che può essere inserita in un processo di EB, attraverso la quale, l'azienda, si impegna a riassumere ex-dipendenti particolarmente talentuosi che per svariate ragioni si sono allontanati dalla stessa; questo processo si attua anche nel caso in cui sia l'ex-dipendente a voler far ritorno nell'organizzazione.
La pratica di *Boomerang recruiting* non è ancora molto diffusa ma, specialmente le società che operano nel settore della consulenza aziendale, hanno riscontrato ottimi risultati nell'attuare questi programmi, come Mckinsey, Ernst&Young, Bain&Co e Deloitte. Nel caso della società di consulenza manageriale Booz Allen Hamilton, è stato addirittura creato un team di persone che si impegnano a far ritornare in azienda i loro migliori ex-dipendenti, nell'ambito di un programma denominato *"Comeback Kids"*.
Nel dettaglio i vantaggi per cui un'azienda dovrebbe attuare una strategia di *boomerang recruiting* sono:

- Produrre un elevato *return on investment* (ROI), perché investimenti in termini di tempo e impegno sono ridotti, in quanto i candidati sono già stati conosciuti e valutati in precedenza.;
- Semplificazione del processo di ricerca e di valutazione dei candidati perché la stessa ha già una previa conoscenza delle loro abilità e competenze.;
- L'integrazione dei candidati è più immediata, perché sono già a conoscenza della cultura aziendale dei valori e dei processi interni;
- Funzionano da *promoter* nei confronti di altri dipendenti, perché possono condividere precedenti esperienze vissute in differenti contesti lavorativi;
- Inoltre, questo tipo di strategia può far crescere un forte senso di *"community"*, sapendo che pur lasciando l'azienda possono continuare a coltivare le relazioni con la stessa in vista di una potenziale riassunzione.

In aggiunta ai fattori sopramenzionati, assume grande rilievo l'individuazione del target; infatti, l'attenzione non è rivolta indistintamente a tutti i dipendenti ma circoscritta a due categorie:

- *Top Performer*, coloro che hanno volontariamente lasciato l'azienda, o che in azienda ricoprivano posti chiave, che si distinguevano per particolari *skill* o esperienze;
- *Top Finalist*, ovvero quei candidati di talento che al termine dell'iter di selezione hanno scelto di andare a lavorare in un'altra azienda.

In questi casi si rivelerebbe utile contattare queste risorse nella prima settimana del loro nuovo lavoro e successivamente dopo tre mesi, per capire se hanno rivalutato in negativo la scelta effettuata. Questa nuova strategia di *recruiting* reca con sè però anche degli svantaggi quali:

- potrebbe accadere che nessuno degli ex dipendenti voglia ritornare in azienda;
- può rivelarsi difficile se, ad esempio, tra i dipendenti dell'azienda si può manifestare un sentimento di gelosia nei confronti dei *boomerang*;
- molti *manager* considerano i *boomerang* come dei traditori, quindi il loro ritorno in azienda non è facilitato.

Nonostante il *boomerang recruiting* non disponga di un modello formale di sviluppo, esistono però delle fasi che se applicate correttamente sono idonee a garantire l'efficacia della strategia. La prima fase consiste nell'individuare un responsabile che coordini lo sviluppo del programma. In secondo luogo, occorre creare un *business case*, ovvero un caso ben delineato che ne mostri i vantaggi strategici; una buona indicazione del budget che esplichi i costi necessari per l'attuazione del programma ed infine un accurato *rewarding plan,* che premi la performance dei *boomerang* nonché la comprensione dei sistemi di valutazione che

consentano un ritorno economico. La stesura di tale documento è importante per la convinzione del *top management* circa la validità del progetto; inoltre, se l'azienda vanta una realtà internazionale, diventa essenziale che il documento di *planning* venga condiviso dalle altre unità dislocate, in modo tale che la strategia e la sua relativa applicazione abbiano una valenza globale. La strategia di *boomerang recruiting* è efficace soprattutto se il momento in cui si decide di applicarla, avviene non all'atto di separazione tra dipendente ed azienda, ma durante la precedente fase di distaccamento. Questo è utile all'azienda che voglia far presente da subito ai dipendenti, che saranno ben accolti qualora dovessero decidere di ritornare. A questo scopo si fa essenziale il colloquio di "uscita", durante il quale, l'azienda comunica al dipendente la sua intenzione a volerlo tenere in considerazione nel tempo e che l'azienda ottenga i recapiti aggiornati degli ex-dipendenti, nonché la loro disponibilità a voler restare in contatto.

2.3 Indici di misurazione e monitoraggio: tendenze e criticità

Dopo aver analizzato i principali modelli teorici di riferimento in ambito EB ed aver approfondito alcune tendenze in fase di sviluppo, è necessario prendere in considerazione alcuni degli indici di misurazione di prestazioni e performance più comuni in letteratura, indispensabili, in una fase di monitoraggio, per verificare i benefici ed il buon esito di una strategia di EB, evidenziando le relative criticità.

ROI (Return On Investement)

Il ROI (Return On Investment) è un indicatore di *performance* utilizzato per misurare il rapporto tra il benefico ed il costo dell'investimento; tra i valori misurabili tramite il ROI annoveriamo numerose variabili, tra le quali: motivazione e produttività dei dipendenti, costo medio per dipendente, attrattività dell'azienda come *employer* e velocità dell'assuzione. Per quanto concerne i costi, si possono menzionare: l'attività di reclutamento, la realizzazione del materiale pubblicitario, campagne di comunicazione e via discorrendo.
Questo indicatore presenta il limite di non poter isolare il rapporto di causa-effetto di ogni singolo fattore inerente all'elaborazione di una strategia di EB, essendo quest'ultima in una relazione sinergica con molte altre attività organizzative.

BCI Index ©

Il BCI Index (*Brand Communication Interactive Index*) è un indicatore costruito sulla base di due parametri fondamentali: l'*Employer Brand Appeal* che esprime la misura dell grado di apprezzamento dell'immagine aziendale come luogo di lavoro (*Employer*) ed il *Corporate Brand Appeal*, che esprime, invece, la misura del grado di apprezzamento dell'immagine aziendale, intesa alternativamente come realtà istituzionale o come realtà che produce beni/servizi (*Corporate*). Queste due dimensioni, interagendo, permettono di comprendere specifiche aree di miglioramento, rappresentando uno stimolo per l'azienda ad impegnarsi maggiormente nello sviluppo di strategie di comunicazione integrate. Tuttavia, il BCI Index non è applicabile a qualsiasi contesto aziendale, poichè vi sono realtà in cui la sinergia tra le forme di comunicazione si rileva meno intensa e dunque meno interconnessa: si pensi ad aziende come Accenture e Bosch, il cui mercato del consumo è costituito da un mercato industriale, distinto da quello target del lavoro; questa differenziazione non permette alle aziende di definire una strategia di EB basata sulle attività di comunicazione di prodotto.

Talent Brand Index

Il *Talent Brand Index* è un indicatore di performance ideato dal *social network* professionale LinkedIn, basato sulle interazioni che si svolgono all'interno della piattaforma; nello specifico, è definito dal rapporto tra due elementi: l'interesse per il *Talent Brand* (quanti professionisti cercano le tue pagine aziendali/carriera, seguono la tua azienda, visualizzano le offerte di lavoro e si candidano) e la portata del *Talent Brand* (visualizzazione dei profili dei dipendenti e relative richieste di collegamento). Il vantaggio di questo indicatore è rappresentato dall'estrapolazione di un risultato differenziato per area geografica, posizione aziendale e confronto con altri contesti organizzativi. Il limite del *Talent Brand Index* è costituito dal fatto

che la valutazione si basa su dati incompleti, dal momento che non tutti i dipendenti di un'azienda potrebbero essere iscritti a Linkedin, circoscrivendo la portata del risultato esclusivamente alle attività compiute all'interno del *social network*.

2.4 Great Place to Work

Per quanto concerne gli indici di misurazione, particolare rilievo assume la classifica ***Great Place to Work*** (GPTW) stilata annualmente dal *Great Place to Work Institute,* società di consulenza newyorkese nata nel 1981 su iniziativa di Levering e Moskowitz, due giornalisti economici statunitensi che vennero incaricati di redigere una classifica delle 100 migliori aziende in tema di elaborazione di politiche HR. La *mission* dell'istituto è quella di aiutare le aziende a costruire una cultura organizzativa che possa risultare attraente, motivante e di successo, portando ad un incremento della gratificazione e della salute sul posto di lavoro con conseguente aumento della produttività. I parametri di valutazione in base ai quali viene valutata un'azienda, rispecchiano fedelmente i principi promossi dai fondatori dell'Istituto, riassumibili in tre macro-categorie concettuali: fiducia, orgoglio e cameratismo, in contrapposizione alla logica imperante dei *benefit*, programmi e politiche generiche per il personale dipendente. Sulla scorta di queste considerazioni, i consulenti procedono con l'analisi delle *practices* aziendali applicando due indici di misurazione: il Trust Index e il Culture Audit. Il Trust Index si basa sulla percezione di fiducia dei collaboratori interni all'organizzazione; il Culture Audit, invece, si basa su un confronto tra la percezione concreta dei lavoratori relativamente agli obiettivi raggiunti rispetto a quelli fissati in fase progettuale. Secondo la *survey* del *Great Place to work*, le aziende che si collocano nelle prime tre posizioni della classifica annuale, hanno una crescita media del fatturato dell'11%, ricevono in media 17mila CV l'anno, hanno un *turnover* bassissimo che si attesta attorno al 3,99% ed un assenteismo altrettanto basso (dato medio 4,64%). Non solo: dedicano circa 100 ore l'anno alla formazione.
L'autorevolezza e la credibilità del *Great Place to Work Institute* sono cresciute sensibilmente negli anni, con conseguente apertura di nuovi sedi in ogni parte del mondo; in Italia, nel 2001, venne aperta una sede che collabora stabilmente con il quotidiano economico Il Sole 24 Ore. Ad oggi, l'istituto conta 47 sedi operative, più di 11 milioni di dipendenti ed un pubblico di 25 milioni di lettori. La stella polare dell'istituto è riassumibile nella dichiarazione dello stesso Levering: "*un ambiente di lavoro eccellente è quello in cui ti fidi delle persone per cui lavori, sei orgoglioso di ciò che fai e hai un buon rapporto con i colleghi*".
Considerata la forte autorità del *Great Place to work Institute*, si è ritenuto opportuno fornire due esempi di realtà aziendali presenti nella classifica GPTW 2015, l'IKEA e la Loccioni Group, evidenziando le differenti politiche di EB sviluppate e i risultati raggiunti in termini di incremento delle *performance* economiche e di creazione del valore, partendo da un'analisi inerente alla possibile relazione tra i modelli di *business* e le strategie di EB adottate.

3. *Best Practice e Modelli di Business*

3.1 *Employer Branding & Business Model:* sinergia e coerenza?

In questa ultima parte si affronterà il tema dell'EB inserito in un modello di *business* ben definito, nello specifico, faremo riferimento al concetto di innovazione chiusa e di innovazione aperta (Chesbrough, 2003).
In letteratura, prevalentemente in ambito di ricerca e sviluppo, si parla di sistema ad innovazione chiusa o ad innovazione aperta per descrivere il modo in cui un'azienda vuole mantenere un vantaggio competitivo e generare valore. La pratica manageriale e la ricerca accademica hanno evidenziato come il tema dell'innovazione aperta non riguardi solo tematiche in ambito tecnologico o tecnico, ma soprattutto il suo impatto sul modo di essere e di comportarsi delle organizzazioni, specialmente nel creare e definire nuovi modelli di business (Quaratino e Serio, 2009).
Nei modelli di business a innovazione chiusa, considerati tradizionali, il vantaggio competitivo si sviluppa aumentando le barriere in entrata per tutelare le proprie conoscenze e proprietà intellettuali sviluppate in ambito di ricerca e sviluppo. Sono sistemi caratterizzati da una parte da un grande controllo gerarchico dei processi operativi, dall'altra dalla valorizzazione del capitale umano interno. Dopo aver svolto una panoramica sulle peculiarità dei modelli ad innovazione chiusa, in sede di prima approssimazione, si possono trarre alcune conclusioni sulle strategie di EB legate a questo modello di *business*. Nello specifico, si può ritenere che le aziende attueranno campagne di EB basate su *driver* di *retention*; ad esempio, favoriranno attività di apprendimento e sviluppo individuale, cercando di mantenere delle paghe competitive rispetto al mercato e di avere *manager* capaci di motivare i gruppi di lavoro, tenendo conto anche della *"satisfaction with organization's people decisions"*. In quest'ottica il *top management* cercherà di favorire processi a lungo temine, una competizione interna leale e di garantire ai lavoratori un certo grado di autorità nelle decisioni (Perrin, 2006; Sokro, 2012).
I modelli di *business* ad innovazione aperta, invece, sono caratterizzati da una forte interazione e cooperazione fra l'azienda ed altre realtà esterne all'organizzazione, sia pubbliche che private, con l'obiettivo di favorire la generazione di stimoli innovativi tramite l'integrazione di risorse interne ed esterne per la generazione del valore. Si può considerare l'idea di come le aziende che adottino un modello ad innovazione aperta e che svolgono attività di EB, saranno orientate ad attuare *driver* rivolti all'*attraction.* Saranno infatti favorite azioni di *work-life balance*, iniziative di pianificazione della carriera, elargizione di *benefit* competitivi rispetto al mercato e favorite attività di lavoro sfidanti; il sistema retributivo sarà condizionato dalla *performance* e verranno svolte attività di formazione e di sviluppo personale (Perrin, 2006; Sokro, 2012).
Questo tipo di riflessione aiuta a comprendere come un processo complesso e multidisciplinare come l'EB, prima di prevedere un piano di implementazione e pianificazione delle attività da svolgere, necessiti di una contestualizzazione all'interno di uno specifico modello di *business*. Questo può essere utile per cercare di anticipare le dinamiche che potrebbero emergere durante il processo. Se le attività previste dal piano di EB collimano con il modello di *business* dell'azienda e con le attività organizzative già avviate, sicuramente si potrà creare un valore aggiunto che produrrà un vantaggio competitivo soprattutto in ottica di *Employee Value Proposition.*

3.2 Il caso Loccioni: *"one dream one culture"*

La **Loccioni Group** nasce nel 1968 ad Angeli di Rosora in provincia di Ancona grazie alla determinazione di Enrico Loccioni. L'azienda marchigiana si caratterizza per la peculiarità dell'approccio al mondo dell'innovazione tecnologica nell'ambito della misurazione e della produzione industriale, con l'introduzione del concetto di "sartoria tecnologica" per evidenziare come ogni attività dell'impresa inerente al miglioramento della qualità e dell'efficienza dei processi di misurazione, automazione e controllo sia progettata ed in

seguito realizzata su misura per il cliente. I concetti che informano l'agire della Loccioni sono inestricabilmente connessi al principio di integrazione, declinabile in termini di persone, idee e tecnologie; si tratta di una vera e propria "*Play Factory*", strutturata in modo orizzontale e non gerarchico, in cui scompare la definizione di dipendente per lasciare spazio a quella di collaboratore-imprenditore disposto ad investire le proprie competenze nell'impresa, per sviluppare il proprio potenziale ed eventualmente intraprendere una carriera imprenditoriale in autonomia. La *Mission* aziendale ci permette di osservare il costante impegno che Loccioni dedica nell'attirare a sé nuovi talenti, attraverso strategie di EB basate sul network costruito negli anni, con il coinvolgimento diretto di imprese e scuole presenti sul territorio. La struttura "*Open Company*" con cui si configura la Loccioni, consente il continuo flusso in azienda di giovani, nuovi talenti, clienti, fornitori e addirittura concorrenti, al fine di creare nuovi *business* ed intessere relazioni internazionali. Partendo da questi presupposti, in ambito formativo sono nati i progetti *Bluezone* (Prima), *Redzone* (durante) e *Silverzone* (dopo), vere e proprie palestre di vita professionali dedicate all'ospitalità dei giovani. *Bluezone* è una rete aperta a scuole e università del territorio su base locale, nazionale ed internazionale, finalizzata alla formazione dei giovani; rappresenta il primo step del percorso di attrazione ed autoselezione dei talenti più coerenti con la "Carta dei Valori" e le attività del Gruppo all'interno del mondo Loccioni; un'interfaccia tra scuola e lavoro ove i ragazzi vengono incitati a proporre idee e trasformarle in progetti concreti usufruendo del Laboratorio di *Business Marketing*, misurandosi con un caso reale della vita d'impresa: un'occasione irripetibile per dare valore pratico alle conoscenze teoriche universitarie. Oltre all'opportunità di svolgere tesi e stage, un'ulteriore occasione offerta dalla *Bluezone* è costituita dai Master pre-ingresso. Si tratta di percorsi formativi specialistici rivolti a diplomati e laureati finalizzati al trasferimento di informazioni organizzative sul gruppo, conoscenze sul settore di mercato e sui clienti e sviluppo di *soft skill* necessarie all'inserimento lavorativo.
Redzone invece, risponde all'esigenza di educare e monitorare la crescita dei nuovi assunti affinché vi sia perfetta coincidenza con l'identità dell'azienda. Dal punto di vista eminentemente pratico, si tratta di affiancare una giovane risorsa ad una più esperta per renderne graduale e naturale l'inserimento. Alla fine di questo percorso di affiancamento è prevista una valutazione delle prestazioni per evidenziare possibili margini di miglioramento del collaboratore. L'ultima tappa di questo percorso formativo è rappresentato da *Silverzone*, un'area virtuale che accoglie persone provenienti da ambiti professionali differenti che con il loro valore contribuiscono in modo determinante al successo del Gruppo; fanno parte della *Silverzone*, ricercatori, consulenti, professori e *manager* di grandi realtà imprenditoriali che hanno raggiunto importanti traguardi professionali. La logica sottesa alla strategia di EB adottatta è capovolta: «*Non siamo noi che scegliamo, sono i giovani che trovano una perfetta coerenza tra la loro visione di vita-lavoro e il nostro modo di fare impresa, che scelgono noi. Non c'è selezione, c'è piuttosto una relazione con i talenti del futuro, che inizia alle elementari e segue la loro crescita sino al passaggio nel mondo del lavoro, che può sbocciare in una scelta reciproca*» spiega Renzo Libenzi, *General Manager* del gruppo. In sostanza, non vi è delimitazione alcuna del campo inerente alla ricerca del personale, le porte sono sempre aperte in un'ottica di continua rigenerazione, tanto da autodefinirsi start-up continua e impresa (sempre) giovane.

<u>Avvia la tua impresa con Loccioni!</u>
Uno dei tratti salienti della strategia di EB della Loccioni è sicuramente rappresentato dal progetto "Avvia l'impresa", uno strumento a disposizione di quei collaboratori che abbiano l'ambizione di acquisire in azienda le competenze necessarie a sviluppare successivamente un'attività imprenditoriale autonoma. Il progetto è strutturato per ricercare quella flessibilità nell'ambito degli schemi organizzativi aziendali, indispensabile per il corretto funzionamento di un'impresa la cui configurazione può essere spiegata ricorrendo alla metafora del pianeta e dei satelliti: ad oggi, il Gruppo Loccioni può vantare più di 80 *spin off* nati su iniziativa di ex-collaboratori. La flessibilità è assicurata dall'instaurazione di rapporti di *partnership*, ma soprattutto dal fatto che questi microcosmi aziendali, nascano da persone cresciute professionalmente all'interno della "scuola" Loccioni, mutuandone la cultura, l'orientamento e lo spirito.

3.3 IKEA: "*to be one of us you've got to be yourself*"

IKEA nasce nel 1943 da un'idea di Ingvar Kamprad. Nei decenni successivi conosce un'espansione straordinaria aprendo sedi in Europa ed America per poi sbarcare in Italia nel 1989. La scelta operata dal *management* in termini di posizionamento, ha permesso all'azienda svedese di rendere il proprio marchio uno dei più forti e riconoscibili sul mercato. Quando i risultati di alcune indagini di mercato del settore evidenziarono una ridotta popolarità del marchio e la sua scarsa capacità di penetrazione, nel 2005 IKEA iniziò ad elaborare strategie che potessero aumentare e sostenere nel tempo la propria *attraction* nell'ambito delle politiche di reclutamento. Il primo step fu quello di attivare una serie di iniziative con l'obiettivo specifico di segmentare il mercato del lavoro per individuare il proprio target di riferimento; successivamente furono sviluppate strategie di comunicazione della *brand identity* aziendale, come la presenza a *job fairs* ed il coinvolgimento diretto in attività on campus all'interno delle università, per raggiungere un nuovo e più efficace posizionamento. La nuova proposta di lavoro IKEA, basata sulle predette strategie di comunicazione dell'*employer brand*, è caratterizzata dal fattore "flessibilità", tanto in ambito contrattuale quanto in quello strettamente legato agli orari di lavoro, al fine di venire incontro alle esigenze degli studenti ed ai bisogni delle madri, categorie che necessitano di un impegno lavorativo che sia il più possibile ridotto e flessibile. Dopo aver individuato nel target universitario uno dei segmenti rilevanti sul quale concentrare la propria azione, l'azienda svedese orientò l'azione verso altri due target specifici:

- Collaboratori full-time/part-time, destinati a ricoprire incarichi di natura prettamente commerciale a competenza generica;
- Professional/Senior Manager, con competenze e managerialità acquisite, in grado di ricoprire incarichi specialistici.

Riassumendo, l'azione di segmentazione del mercato del lavoro, ha prodotto come risultato l'individuazione di due target di riferimento: gli studenti universitari e le risorse *over* 40/45. A supporto delle attività di comunicazione dell'employer brand, è stata dunque elaborata una strategia comunicativa avente ad oggetto messaggi da destinare a ciascuno dei due target:

- Specifici e definiti su target trasversali e particolari, destinati ad evidenziare caratteristiche quali la disponibilità, l'attitudine al cliente, la cultura e l'identità aziendale (*Corporate Identity*).
- Iniziative di *recruitment* all'interno degli store IKEA, con il posizionamento di chioschi ove lasciare il proprio CV nonché la pubblicazione di annunci su portali dedicati al lavoro, promuovendo la ricerca di figure specifiche da inserire in organico.

Per verificare l'efficacia della strategia di EB adottata, IKEA ha previsto sistemi di monitoraggio continuo del suo posizionamento nei segmenti target di mercato; il primo dato emerso da un'analisi statistica effettuata nel 2008, ha rilevato una sensibile riduzione del tasso di turnover.

L'*engagement* interno

Il principale *driver* di attrazione interno è costituito dallo stesso ambiente di lavoro IKEA; la qualità dell'ambiente è il frutto di un lavoro di squadra, una continua ricerca della logica del compromesso. Il confronto si nutre di principi di uguaglianza e rispetto reciproco, favorendo i rapporti interpersonali tra i collaboratori. Tali principi cardine sono parte integrante della cultura IKEA, che affida la trasmissione del proprio sistema valoriale al buon esempio ed allo sviluppo di specifiche attività formative.

Conclusioni

Durante la trattazione si è cercato di definire l'*employer branding* partendo da una ricognizione storica del contesto socio-economico in cui si è sviluppato. Successivamente è stata analizzata l'elaborazione di una strategia di EB sotto il profilo funzionale, come prodotto dell'interazione tra Risorse Umane e Marketing, per poi descriverne i processi operativi ed evidenziarne la conseguente generazione di valore. Dopo aver preso in considerazione i principali modelli teorici, si è ritenuto opportuno fornire una chiave di lettura del fenomeno dal punto di vista della ricerca e dello sviluppo di nuovi *trend* nella pratica manageriale, per poi presentare alcuni indici di misurazione necessari per monitorare l'intero processo di EB. Un ulteriore grado di analisi ha riguardato la possibile interrelazione tra i modelli di *business* e le strategie di EB, alla luce dell'implementazione nei contesti aziendali precedentemente esaminati. Nello specifico, per quanto concerne il Gruppo Loccioni, in base agli elementi raccolti, è possibile rinvenire i tratti caratteristici di un modello di *business* ad innovazione aperta. L'azienda marchigiana si definisce infatti una *"Open Company"*; caratterizzata da un forte radicamento territoriale, si inserisce in un tessuto di relazioni private ed istituzionali, operando attraverso la creazione di un costituito da attori diversi in grado di generare input innovativi utili per il mercato, in un'ottica di sostenibilità economico-sociale ed ambientale. Dal punto di vista eminentemente pratico, si pensi alla strutturazione per livelli del sistema formativo (Bluezone, Redzone, Silverzone) idoneo ad esercitare una forte *attractivness* nei confronti di un determinato target di potenziali candidati in linea con i valori etici e le attività del Gruppo. Inoltre, la configurazione dell'azienda come *Play Factory*, determina uno sviluppo orizzontale e non gerarchico, in grado di favorire la piena esplicazione del potenziale umano, con la finalità di creare nuovi *business*, nuove professionalità e l'apertura di nuovi mercati. Per quanto riguarda IKEA, è interessante notare il cambiamento impresso dal *management* nell'ultimo decennio. La cultura organizzativa della multinazionale svedese si è evoluta nel senso di un'accresciuta sensibilità rispetto agli elementi costitutivi dell'*Open Innovation*. L'aumentata complessità della domanda ed il profondo cambiamento del contesto ambientale, hanno indotto IKEA a ridefinire il proprio orientamento strategico, costruendo un solido *network* di relazioni con i propri *stakeholder*; tuttavia, persistono elementi di rigidità quali la strutturazione gerarchica e la strategia di EB differenziata per competenze, con rigide barriere all'ingresso per tipologia di inserimento lavorativo. Dall'analisi comparativa tra due diverse realtà aziendali come Loccioni e IKEA, possiamo notare come le strategie di *attraction* si basino su elementi governati da logiche differenti: mentre il Gruppo Loccioni orienta la campagna di EB sulla propria *Corporate Reputation*, IKEA si affida maggiormente alla sua *Brand Reputation*, ovvero a quell'insieme di componenti che costituiscono l'immediata riconoscibilità del marchio, efficacemente sintetizzati dall'espressione *Brand Awareness*.
Al termine di questo elaborato, è possibile quanto meno fornire alcune indicazioni utili relative alla funzione HR nell'elaborazione di strategie di EB:

- In un panorama globale composito e frammentato, in cui il capitale umano rappresenta la risorsa più importante nella creazione di valore, è proprio la connotazione intangibile dei prodotti generati dalle prestazioni dei dipendenti più talentuosi che incrementa maggiormente il profitto di un'impresa. Risulta dunque indispensabile l'attuazione di strategie di EB da parte della Direzione HR, proponendosi come regia tecnica di tale processo.
- La multidisciplinarietà che caratterizza il processo di EB necessita di un'integrazione trasversale di competenze in ambito HR, Marketing e Comunicazione al fine di elaborare una strategia che si basi su una collaborazione sinergica ed interfunzionale.
- Necessità di sviluppare e implementare una social media strategy come parte di una vera pianificazione operativa in ambito di HR 2.0, poiché le persone di maggior talento, competenza e creatività, risultano più attratte da quei contesti aziendali che mostrano di possedere modelli culturali ed organizzativi coerenti con i paradigmi del mondo del web 2.0.

- Non si tratta più solamente di riempire i vuoti nell'organigramma attraverso forme di comunicazione unidirezionali e di offrire pacchetti retributivi costituiti da *benefits tangibili creati in base al* valore attuale della risorsa. Quello che si richiede alle risorse umane è un impegno costante nel *Talent Management* in una prospettiva di lungo periodo, il coordinamento tra differenti funzioni e la capacità di osservare il quadro generale: in altri termini, la funzione HR si inserisce all'interno della più generale *business strategy* aziendale.
- Realizzare un'efficace strategia di EB richiede una coerenza fondativa rispetto al modello di *business* aziendale, incorporandone il sistema valoriale da trasmettere in un'ottica di *attraction* e *retention* del capitale umano.

BIBLIOGRAFIA

Amendola, G., (2008). *Corporate Recruiting. Employer Branding e nuove tendenze.* Bologna: Anthea Consulting.

Aubin, D. D. S., & Carlsen, B. J. (2008). *Attract, Engage & Retain Top Talent: 50 Plus One Strategies Used by the Best*. Bloomington: AuthorHouse.

Baroncelli, A. & Serio, L., (2013). *Economia e gestione delle imprese*. Milano: McGraw-Hill.

Bonti, M., & Cori, E. (2006). Competenze organizzative nella media impresa: il caso Loccioni (Vol. 145). Roma: FrancoAngeli.

Employer Branding International, (2014). *2014 Employer Branding Global Trend*. http://www.slideshare.net/brettminch/2014-employer-branding-global-trends-survey-report-by-employer-brand-international

Haygood, O., (2015). Employer brand loyalty. http://www.slideshare.net/JWTINSIDE/employer-brand-loyalty-talent-attraction

Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2010). Ingredient branding: making the invisible visible. New York: Springer Science & Business Media.

Lizzani, G., Mussino, G., & Bonaiuto, M. (2010). L'employer Branding tra ricerca e applicazione. Roma: FrancoAngeli.

Madan, D. M., & Jain, E. (2015). An Empirical Study on Employees Attrition and Retention in BPO Industry: A Tool to Employer Branding. Available at SSRN 2597943.

Perrin, T., (2006). Winning strategies for a global workforce. Towers Perrin Global Workforce Survey: Executive report.

Quaratino, L., & Serio, L. (2009). L'innovazione aperta: la prospettiva dell'innovazione aperta e le nuove logiche organizzative e gestionali. Sviluppo & Organizzazione, 64-75.

Sangiorgi, G., (2009). *Contratti psicologici. Aspettative, vincoli e legami impliciti nelle relazioni*. Roma: FrancoAngeli.

Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. European Journal of Business and Management, 4(18), 164-173.

Stershic, S. F., (2012). *Share of Mind, Share of Heart: Marketing Tools of Engagement for Nonprofits. London*: WME Books.

Wolf, M., Sims, J., & Yang, H. (2015). Look Who's Co-creating: Employer Branding on Social Media. *ECIS 2015 Completed Research Papers ECIS 2015 Proceedings*.