

Employer community

Acquisire
e trattenere
i migliori talenti

Simone Paolo
Guzzardi

FrancoAngeli

Community

Corporate & Marketing Communication

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Community

Corporate & Marketing Communication

I testi e gli strumenti per i professionisti della comunicazione

Una collana di testi dinamici, dal taglio pragmatico e ricchi di casi. Ampio lo spettro delle tematiche trattate: dal branding all'advertising, dal content marketing ai new media, dalla comunicazione digitale ai progetti più innovativi di comunicazione non convenzionale. Libri aggiornati, per muoversi con competenza in un settore quanto mai creativo e in perpetuo cambiamento.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Employer community

Acquisire
e trattenere
i migliori talenti

Simone Paolo
Guzzardi

Prefazione di Federico Frattini

FrancoAngeli

Community

Corporate & Marketing Communication

Isbn: 9788835166962

Progetto grafico di copertina di *Elena Pellegrini*

1a edizione Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

A Valentina, Filippo, Bianca, a tutta la mia famiglia; alle persone che con la loro fiducia e la condivisione delle loro esperienze hanno reso possibile ciò che racconto in questo testo.

Indice

Prefazione , di <i>Federico Frattini</i>	pag. 11
Introduzione	» 15
1. Dalla comunicazione di prodotto alla comunicazione corporate	» 19
1. C'era una volta <i>Carosello</i>	» 19
2. La rivincita della comunicazione corporate	» 20
3. I brand raccontati dalle persone	» 22
4. La comunicazione ai tempi dei social	» 24
5. Credibilità e trasparenza	» 25
6. Entrano in gioco le persone comuni	» 26
2. L'Employer branding	» 29
1. La "guerra dei talenti"	» 29
2. L'azienda si racconta come datore di lavoro	» 30
3. Costruire uno spirito di gruppo	» 31
4. Attraction e retention	» 32
5. L'Employer branding e l'Employer marketing	» 33
6. Il funnel dell'Employer branding	» 34
7. L'Employee Value Proposition (EVP)	» 37
8. L'EVP come strumento di autoanalisi	» 38

3. Costruire l'Employee Value Proposition	pag. 41
1. Raccolta e sintesi	» 41
2. Fase A – Cosa pensi di essere?	» 42
3. Fase B – Cosa sei?	» 45
4. Fase C – Cosa vuoi diventare?	» 46
5. Fase D – Elaborazione dell'EVP	» 46
6. Fase E – L'EVP tradotta in un concetto creativo	» 48
4. Applicare l'Employee Value Proposition	» 51
1. L'EVP per l'attraction	» 51
1.1. La home page aziendale	» 52
1.2. L'area "Lavora con noi"	» 53
1.3. Live communication	» 56
2. L'EVP per la retention	» 57
2.1. La intranet	» 57
2.2. Il social network aziendale	» 58
2.3. L'e-mail	» 58
2.4. La newsletter	» 58
2.5. Il webmagazine	» 59
2.6. L'house organ o il magazine cartaceo	» 59
2.7. Live communication	» 60
5. È il momento degli ambassador	» 63
1. Un sistema nuovo, coinvolgente, originale	» 63
2. Abbiamo tutti un superpotere	» 65
3. Ambassador per scelta	» 66
4. Vantaggi per tutti	» 66
5. Il lancio del programma	» 68
6. I requisiti degli ambassador	» 69
7. La selezione	» 70
6. I programmi di ambassador tradizionali	» 73
1. Gruppi ristretti che lavorano in presenza	» 73
2. Primo incontro	» 73
3. Gli incontri successivi	» 76
4. Case study: Perfetti Van Melle (conversazione con Anna Re)	» 79

7. I programmi di ambassador allargati	pag. 85
1. Per gruppi ampi e diffusi	» 85
2. Il lancio	» 86
3. Gli ambassador al lavoro	» 87
4. Controllo e fiducia	» 88
5. Le sinergie fra i due modelli	» 89
6. Case study: McDonald's (conversazione con Ilaria Vaccarini)	» 90
7. Case study: Leroy Merlin (conversazione con Laura Borghini)	» 94
8. Dall'Employer branding all'Employer community	» 99
1. La rivoluzione dell'Employer marketing	» 99
2. Il marketing al servizio di attraction e retention	» 100
3. La strategia	» 103
4. Il branding	» 104
5. Il marketing	» 104
6. L'azienda community	» 105
Lecture consigliate	» 111

Prefazione

di *Federico Frattini**

Fenomeni recenti come la Great Resignation e il Quiet Quitting sono lo specchio di una mutata sensibilità delle persone, e specialmente dei giovani, nei confronti del lavoro. Un cambiamento che ha modificato il ruolo e il significato che la dimensione lavorativa ricopre nella vita di ciascuno di noi.

Da un lato, la crescente importanza attribuita al work-life balance potrebbe portare a ritenere che il lavoro abbia perso un po' di spazio e di centralità nella vita di ognuno di noi. A differenza di quanto accadeva in passato, quando il lavoro era un elemento centrale e scandiva in modo rigido e con orari ben precisi la nostra vita, oggi tendiamo a dare importanza a tanti altri aspetti che ci interessano come persone, e a cui cerchiamo di dedicare in modo flessibile del tempo che normalmente era dedicato al lavoro.

In realtà, credo che questo sia il segno non tanto di una perdita di rilevanza del lavoro nel definire l'identità di una persona, quanto l'opposto. Il lavoro diventa uno spazio in cui esprimersi come esseri umani, in cui trovare un significato che risuona con il senso che noi attribuiamo alla nostra vita nel suo complesso. Piuttosto che dedicare meno tempo ed energie al lavoro, le persone vogliono concepirlo e viverlo come un *continuum* delle proprie passioni e dei propri impegni familiari e personali. Un ambito del proprio essere in cui esprimere i propri valori e la propria umanità, abbattendo il muro del ciò che si fa per entrare nel territorio del come si è.

* Dean di POLIMI Graduate School of Management.

Insomma, il lavoro si deve saper allineare alla perfezione a progetti di vita sempre più ambiziosi e complessi, che oltre agli aspetti materiali contemplano riflessioni e aspirazioni più alte.

Questa tendenza accentua la rilevanza per le imprese del concetto di purpose. Il purpose non è un obiettivo da raggiungere ma il motivo per cui ci impegniamo a intraprendere il percorso verso quell'obiettivo. Non è una visione da realizzare ma il motivo per cui vogliamo perseguirla. Rappresenta l'elemento più importante da offrire ai nostri colleghi, per consentire loro di realizzare quella visione e interpretazione del lavoro di cui dicevamo in precedenza.

In un simile contesto, le strategie e le azioni che le imprese devono attuare per attirare i migliori talenti si devono evolvere, se non trasformare profondamente. Per fare Employer branding in modo efficace oggi, le persone che si occupano di risorse umane devono acquisire competenze nuove – di empatia, di storytelling, di comunicazione – nella consapevolezza che l'ingrediente fondamentale per il successo delle aziende non è tanto il capitale finanziario o quello tecnologico (risorse oggi ampiamente disponibili), quanto quello umano. Attirare i talenti significa principalmente offrire loro una piattaforma di senso, in cui possano esprimersi e trovare un significato nel loro lavoro che risuoni profondamente con ciò in cui credono.

Bisogna inoltre considerare che le imprese oggi sono sempre più trasparenti. I talenti interessati a lavorare in una certa impresa si possono fare un'idea di ciò in cui quell'impresa crede non solamente per effetto delle sue attività di Employer branding e di Talent acquisition, ma anche osservando i comportamenti che i manager mettono in campo ogni giorno, amplificati dai social. Siamo nell'era della trasparenza totale, dove quello che conta veramente è l'autenticità con cui un'organizzazione persegue un certo purpose e si propone di dare significato alla vita lavorativa dei suoi collaboratori.

Un elemento fondamentale per dare senso al lavoro dei nostri collaboratori sono anche le relazioni umane che si creano e si sviluppano in impresa. È attraverso questi legami che i valori vengono vissuti, esperiti, e che realizzano quella comunione di intenti attraverso cui si concretizza il purpose aziendale. I professionisti delle risorse umane, quindi, non devono solo essere dotati di quelle capacità – hard e soft – necessarie per attrarre e coltivare le persone di talento. Devono allo stesso tempo

farsi attivatori e valorizzatori del capitale relazionale presente nella loro azienda, facendo sì che le connessioni, le interazioni e la collaborazione si sviluppino in modo naturale e autonomo, contribuendo alla crescita e alla condivisione di un significato profondo del lavoro che in essa viene portato avanti.

All'interno di questo dibattito, di grande attualità e cruciale per il futuro delle imprese, si muove l'interessante volume firmato da Simone Paolo Guzzardi. La sua grande competenza su questi temi, e in particolare la sua idea di Employer branding basato sul coinvolgimento di un'ampia e variegata comunità di persone, permeano questo libro che rappresenta uno strumento utile per chiunque, occupandosi a vario titolo di risorse umane, voglia restare aggiornato sulle più recenti tendenze e sulle future prospettive che caratterizzano questo mondo.

Introduzione

In questo testo troverete della teoria ma soprattutto tanta pratica. E anche la parte teorica non è che la razionalizzazione dell'esperienza mia e dei miei colleghi dell'agenzia **L45**, realtà che da otto anni si è ricavata un ruolo di primo piano nell'ideazione e nella realizzazione di progetti di Employer branding.

Nell'epoca che stiamo vivendo, con l'intelligenza artificiale che progredisce a una velocità affascinante quanto spaventosa nel (ri)produrre pensieri umani, sono sempre più convinto che il vero valore aggiunto nell'attività di comunicazione sia dato dalle **esperienze** umane reali, raccontate dalle **persone** che le hanno vissute.

È proprio puntando tutto sulle persone che, otto anni fa, in tempi *non sospetti* in cui l'AI non era ancora così evoluta e accessibile, ho iniziato a ideare e sviluppare progetti di Employer branding. Da professionista della comunicazione corporate sono andato in questa direzione, guidato un po' dall'intuito e molto dal fatto – a esso collegato – di trovarmi *nei posti giusti nei momenti giusti*.

Nello specifico, occupandomi di comunicazione istituzionale con un taglio molto digitale, ho cominciato a sviluppare diversi progetti di comunicazione su LinkedIn e con LinkedIn. In questo segmento di mercato, ai tempi molto di nicchia, ho intercettato la necessità da parte delle organizzazioni di comunicarsi come datori di lavoro per attrarre le persone più giuste per loro (e viceversa, quella di far conoscere alle persone le posizioni e le organizzazioni più adatte a loro).

Così, nel tempo, i miei referenti aziendali, diventati poi anche quelli di L45 (l'agenzia di comunicazione che ho co-fondato e dirigo dal 2017),

sono stati sempre di più anche gli HR executive, che si sono aggiunti ai consueti interlocutori delle divisioni Marketing e Comunicazione.

Da dove siamo partiti per realizzare progetti di Employer branding?

In primis, da tutto ciò che sapevamo già fare in ambito comunicazione: strategie basate su target e obiettivi da raggiungere, scrittura di contenuti, creatività, produzione multimediale e gestione dei social media.

L'esercizio iniziale è stato rivolgerci a un nuovo pubblico: una volta entrati nel mondo HR non è stato complicato capirne le esigenze specifiche e adattarsi. Si tratta sempre di comunicare efficacemente le aziende (o i brand) e i loro vertici. Il vero punto di svolta si è avuto quando abbiamo iniziato non solo a comunicare le persone, ma a comunicare **attraverso le persone**, realizzando i progetti di Employee advocacy.

Questo cambio di prospettiva è stato possibile solo grazie alla visione di aziende come Perfetti Van Melle Italia, che ci hanno creduto quando questo approccio era ancora sconosciuto e far parlare le “persone comuni” costituiva una vera e propria rivoluzione. Nel 2017 è così partito il primo di una lunga serie di programmi di ambassador.

Negli anni i programmi di ambassador si sono evoluti, passando dai gruppi di quindici-venti persone gestiti attraverso incontri fisici, a gruppi di migliaia di persone che interagiscono in forma sia digitale che fisica. I tre case studies presenti nel testo (Perfetti Van Melle, McDonald's, Leroy Merlin) raccontano fra l'altro come i programmi di questo tipo si possono e devono adattare alle esigenze specifiche di ogni realtà, pur mantenendo delle caratteristiche comuni.

Devo confessare che, anche se le attività di reputation che seguiamo per i nostri clienti mi danno molte soddisfazioni, per esempio quando esce una bella intervista a loro dedicata o un post sui social ottiene particolare successo, la parte di Employer branding mi tocca in modo particolare. E ciò accade proprio per questo nostro modo di attuarla aprendo i microfoni a tutti i collaboratori, conoscendo le loro storie, le loro aspirazioni e rendendoci ogni volta conto insieme a loro che non sono irrilevanti come pensano ma sono, al contrario, la linfa vitale delle organizzazioni e la parte più pregiata del loro racconto.

È con questo spirito che abbiamo coniato il purpose di L45: *dare valore all'unicità di ogni organizzazione, aiutandola a raccontarsi e a costruire la propria reputazione, lavorando come persone, con le persone e per le persone*. Sono certo che ritroverete questo proposito fra le

pagine di questo libro e – perché no? – magari in una futura collaborazione da avviare insieme a noi.

Le persone, fondamentali in quanto contemporaneamente soggetti, oggetti e obiettivi del nostro lavoro, devono essere sostenute dalla tecnologia, impiegata per amplificare i messaggi e allo stesso tempo per misurarli.

L'ultimo capitolo è dedicato proprio a questo scenario in costante evoluzione. Grazie alla tecnologia, unita a un approccio più strategico, sta avvenendo un passaggio fondamentale: da una logica di comunicazione (che possiamo per molti versi semplificare con il concetto di Employer branding) a una logica di **marketing** applicato al mondo **HR**.

Se ci pensiamo, molte aziende e organizzazioni in prima linea nell'applicare logiche avanzate di marketing al mondo consumer (come programmi fedeltà, CRM, user experience) non applicano le stesse logiche al mondo HR.

Riempire questo gap, andando oltre l'Employer branding – che rimane comunque una parte fondamentale – rappresenta la sfida del presente e del futuro per tutte le organizzazioni, e la proposta più attuale di L45 verso il mercato.

Il punto di partenza è analizzare il posizionamento delle aziende sul mercato del lavoro, la loro percezione interna ed esterna come employer, identificare le **personas** di riferimento e tarare su di esse la **strategia e le attività di marketing e comunicazione** per il segmento HR. Il punto di arrivo è creare delle **community** aziendali alimentando tutti i target potenzialmente interessati alle organizzazioni come employer (interni ed esterni).

Questa operazione consente di ottimizzare al massimo i budget, passando da una logica di spesa in operazioni tattiche guidate dal buon senso (“dobbiamo fare un'EVP perché ce l'hanno tutti”, “dobbiamo fare il programma ambassador perché ce l'ha il mio competitor”...) a una logica di investimento in operazioni guidate dalla strategia (“studiamo, analizziamo, costruiamo una strategia *ad hoc* per l'azienda e in base a essa studiamo e decliniamo tutte le operations di Employer branding e marketing”).

Non mi resta che augurarvi buona lettura e buon lavoro. Ogni commento costruttivo sarà apprezzato.

1. Dalla comunicazione di prodotto alla comunicazione corporate

1. C'era una volta *Carosello*

C'è stato un tempo in cui i consumatori approcciavano la comunicazione delle aziende con candore e ingenuità quasi infantili. Non a caso *Carosello*, il contenitore di pubblicità televisiva andato in onda sulla Rai dal 1957 al 1977, era un programma molto amato dai bambini, e anche gli adulti si lasciavano trasportare con spensieratezza da spot (ma all'epoca non si chiamavano così!) a base di scenette da varietà e slogan iperbolici.

Personaggi fantastici (spesso disegni o pupazzi animati come Calimero, l'omino Bialetti, Carmençita e Caballero) o famosi testimonial (ma anche questo termine sarebbe arrivato solo molto più tardi...) come Franco Cerri, Ernesto Calindri e Telly Savalas raccontavano che i detersivi lavavano più bianco, o “bianco che più bianco non si può”, che gli aperitivi erano vigorosi e che gli amari combattevano il logorio della vita moderna, e tanto bastava a suggestionare gli spettatori.

Era una **comunicazione puramente emotiva, basata su immagini e parole a effetto**, che descriveva solo in modo marginale le caratteristiche reali del prodotto e quasi per nulla tutto ciò che era dietro al prodotto stesso, dal processo di fabbricazione ai comportamenti dell'azienda fino alle persone che ne facevano parte.

Una conseguenza di questo approccio era la **maggiore visibilità dei prodotti rispetto alle aziende che li realizzavano**. Tuttora, in alcuni casi, è così. Pensiamo alla Procter & Gamble, una delle più grandi multinazionali: certo, un nome ben conosciuto, soprattutto fra gli addetti ai lavori, ma infinitamente meno noto al grande pubblico rispetto a molti