



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in Economia e Gestione delle Aziende

—

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Tesi di Laurea

L'applicazione delle tecniche di
employer branding online nei siti web
dei migliori luoghi di lavoro statunitensi
ed europei.

Relatore

Ch. Prof. Andrea Pontiggia

Laureando

Stefano Caruso
Matricola 845011

Anno Accademico

2013/2014

INDICE

EXECUTIVE SUMMARY	1
1. CAPITOLO PRIMO	3
L'EMPLOYER BRANDING	3
1.1 Introduzione all'employer branding	3
1.1.1 L'acquisizione delle risorse umane	4
1.1.2 Resource Dependence Theory	5
1.1.3 Resource Based View	6
1.2 L'employer branding nelle pratiche di HRM	8
1.2.1 Persone: reclutamento e selezione	8
1.2.2 Relazioni: identificazione organizzativa e contratto psicologico	10
1.2.3 Performance e produttività	11
1.2.4 Valorizzazione e compensation	11
1.3 Cambiamenti nell'economia e nel mercato del lavoro: il ruolo dell'employer branding	12
1.3.1 Service dominant logic	12
1.3.2 Guerra dei talenti	14
1.4 Evoluzioni dell'employer branding	16
1.4.1 Modello concettuale: brand associations e identificazione organizzativa	19
1.4.2 Employer branding: dall'employer of choice alla people strategy	22
1.4.3 Oltre l'employer branding: employee experience branding	23
1.5 Conclusioni	25
2. CAPITOLO SECONDO	27
L'EMPLOYER BRANDING ONLINE	27
2.1 Sviluppare l'employer brand nei processi di reclutamento e selezione.....	27
2.1.1 Sviluppare l'employer branding	27
2.1.2 Reclutamento e marketing esterno.....	28
2.1.3 Sviluppare l'internal brand attraverso selezione e inserimento	32
2.1.4 Sviluppare l'employer brand come esperienza	34
2.2 Web-based recruitment e online employer branding	36
2.2.1 Online recruitment	37
2.2.2 Digital marketing e online branding	39
2.2.3 Employer branding online	41
2.3 Strumenti online per l'employer branding online	43
2.3.1 Portali di ricerca lavoro	45

2.3.2 Sezione “Lavora con noi” e Pagine carriera	45
2.3.3 Web 2.0: Social media e social networking	47
2.4 Employer branding online: il caso Warby Parker	49
2.4.1 Warby Parker	49
2.4.2 L’employer brand in Warby Parker	50
2.4.3 Life at Warby Parker: employer branding online	50
2.5 Conclusioni	54
3. CAPITOLO TERZO.....	57

**COSTRUIRE I CONTENUTI DIGITALI PER UN EFFICACE
EMPLOYER BRANDING57**

3.1 Canale di analisi: i siti web aziendali	57
3.2 Influenza dei componenti di un sito web sull’employer branding	59
3.2.1 I modelli nella letteratura	61
3.2.2 Le quattro A dell’employer branding online	62
3.3 Awareness	64
3.3.1 Etica e responsabilità sociale	65
3.3.2 Reputazione dell’azienda	66
3.3.3 Employer Value Proposition	67
3.4 Aesthetic	69
3.4.1 Comunicazione visuale e consistenza	70
3.4.2 Usabilità	71
3.4.3 Contenuti: comprensibilità, completezza e umanizzazione	73
3.4.4 Usabilità: navigabilità	71
3.5 Affiliation	74
3.5.1 Engagement	74
3.5.2 Social media	76
3.5.3 Storytelling	78
3.5.4 Esperienza mobile	78
3.6 Application	80
3.6.1 Ricerca di lavoro e processo di application	80
3.6.2 Interattività	81
3.6.3 Sede di lavoro	82
3.7 Variabili di background	83
3.7.1 Dimensione dell'azienda	83
3.7.2 Settore economico di appartenenza	84
3.7.3 Provenienza geografica	85
3.8 Conclusioni	86

4. CAPITOLO QUARTO	87
ANALISI	87
4.1 La griglia di analisi	87
4.2 Campione, raccolta e analisi descrittiva dei dati	90
4.2.1 Dimensione dell'azienda	91
4.2.2 Settore economico di appartenenza	92
4.2.3 Provenienza geografica	94
4.3 Analisi	95
4.3.1 Le variabili della Cluster analysis	95
4.3.2 Le procedure di clustering	97
4.3.3 Scelta del numero di cluster	99
4.4 Interpretazione e discussione dei risultati	100
4.4.1 Validità della soluzione di clustering	100
4.4.2 Profilazione dei cluster	101
4.4.3 Discussione dei risultati	105
4.4.4 Variabili di background	109
4.5 Limitazioni dell'analisi	114
4.5.1 Il campione	114
4.5.2 La procedura	115
4.6 Conclusioni	115
5. CAPITOLO QUINTO	117
CONCLUSIONI.....	117
5.1 Valutare e migliorare l'employer branding online	117
5.2 Lo stato di applicazione dell'employer branding online	119
5.3 Le relazioni tra le caratteristiche delle aziende e le attività di employe branding online	122
5.4 Ulteriori approfondimenti e ricerche	123
APPENDICE A: Factor analysis e tabella delle correlazioni	125
APPENDICE B: Distribuzioni delle variabili	127
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	129

EXECUTIVE SUMMARY

“Il 94% degli studenti e dei neolaureati utilizza internet come canale principale nella ricerca di lavoro. L’80% utilizza attivamente le sezioni carriera dei siti aziendali, il 51% utilizza i network professionali online e il 32% utilizza i social network.” (PotentialPark US OTaC 2014 Study)

I job seeker utilizzano internet come canale principale per ottenere le informazioni sugli employer di cui necessitano per strutturare il proprio percorso di carriera in maniera più consapevole. Desiderano creare un dialogo con i futuri datori di lavoro, desiderano inviare la propria candidatura in maniera semplice e veloce e ricevere un feedback completo su di essa. A fronte di queste esigenze però le aziende sottostimano il potenziale dei contesti online per le strategie di attrazione e reclutamento delle risorse umane e per la creazione dell’employer brand dell’azienda. Le aziende si dimostrano infatti inefficaci nell’usare il proprio brand online per differenziarsi come luogo ideale in cui lavorare.

Questa tesi ha dunque l’obiettivo di indagare l’applicazione delle tecniche di employer branding nei contesti online da parte delle aziende delle classifiche Best Companies statunitensi e europee del Great Place to Work Institute. Nonostante l’employer branding non sia un concetto recente, la sua applicazione concreta da parte delle aziende non ha ancora ricevuto una particolare attenzione mentre le condizioni ambientali, la guerra dei talenti e l’evoluzione verso un’economia dei servizi e delle esperienze, richiedono sempre più alle imprese di impegnarsi in maniera proattiva per attrarre e trattenere i talenti.

In particolare le società italiane, che “non reggono il confronto con il resto del mondo” dovrebbero impegnarsi maggiormente nello “sviluppo di una cultura legata all’employer branding ed alla comunicazione su internet in generale” (Lundquist, 2012).

Questo elaborato si sviluppa partendo da un’analisi dei contributi accademici che costituiscono il fondamento dell’employer branding per poi indagare come questi concetti possono essere usati nel contesto del recruitment online. L’employer branding è una disciplina che trova il suo fondamento nelle teorie sia di marketing, come il brand management, la brand equity e le brand associations, sia di gestione delle risorse umane e organizzazione aziendale, come il contratto psicologico, l’identificazione organizzativa e l’employee experience. Proprio per la possibilità di veicolare un’esperienza di valore per il potenziale candidato, il web rappresenta lo strumento chiave per le strategie di recruitment delle aziende: il marketing digitale e il branding online rappresentano le frontiere dell’employer branding. Se il web offre diversi strumenti per il recruitment, come i portali di ricerca lavoro e i social media, il sito web rimane però lo strumento principalmente utilizzato dalle aziende.

Basandosi sui concetti emersi dall’analisi della letteratura, è stato dunque creato il framework delle 4 A dell’employer branding online che si compone di linee guida che le aziende dovrebbero adottare nel realizzare un sito web efficace per il recruitment online. Basato su quattro macro categorie (awareness, aesthetic, affiliation e application) e tredici fattori, questo

framework è stato usato nel Capitolo 4 come griglia di analisi per valutare i siti web delle aziende del campione. Sono stati infatti raccolti e analizzati i dati relativi a 139 siti web. L'applicazione delle tecniche di cluster analysis e cross tabulation ha permesso infine di indagare il livello di performance (differenza tra attuale implementazione e potenziale teorico) relativamente alle attività dei employer branding online e le relazioni tra queste performance e le variabili di background del modello, dimensione delle aziende, settore economico di appartenenza e provenienza geografica.

L'analisi empirica supporta l'ipotesi della tesi evidenziando un'implementazione delle tecniche di employer branding online sensibilmente minore rispetto al potenziale offerto dalle evoluzioni del marketing applicato all'employer branding. E' stata identificata inoltre una relazione significativa tra performance relativamente alle attività dei employer branding online e la dimensione delle aziende. Diversamente, non si è registrata una relazione significativa tra performance e le altre due variabili di background del modello, settore e appartenenza geografica.

1. CAPITOLO PRIMO

L'EMPLOYER BRANDING

1.1 Introduzione all'employer branding

L'employer branding potrebbe essere considerato un concetto teorico, statico e difficile da padroneggiare. Pur essendo stato concettualizzato e trattato da quasi venti anni (l'articolo fondante, di Tim Ambler e Simon Barrow, risale al 1996), nella letteratura accademica si registra una scarsa attenzione al suo studio (la ricerca tematica su Scopus riporta appena 160 articoli dal 1996), la maggior parte degli studenti di economia e management non ne conoscono il significato e le aziende, quando sono familiari e ne comprendono l'utilità, non lo usano o ne sfruttano in minima parte il suo potenziale.

Perché dunque porre ancora interesse sull'argomento? L'employer branding è un concetto destinato a diventare indispensabile perché in un'economia service oriented, basata sulla produzione di valore intangibile, le persone, portatrici di skill e conoscenze, sono la base del successo di un'azienda. La competizione per queste risorse scarse, come verrà evidenziato, è destinata a crescere portando le aziende a combattere in una guerra per i talenti in cui l'employer brand risulterà essere il pilastro della strategia di acquisizione delle risorse umane. L'ascesa dell'employer branding inoltre sarà fomentata dalle crescenti richieste della generazione Y, i millennials. Questa generazione cambierà il modo di vedere il lavoro e il modo con cui si lavora. I millennials hanno bisogni diversi rispetto alle generazioni precedenti, si comportano in modo diverso e chiedono di più alle aziende. Questo cambiamento impone alle aziende di rivedere le logiche con cui attraggono, gestiscono e trattengono le risorse umane perché in un mercato del lavoro in cui i talenti potranno e vorranno cambiare employer molto più frequentemente rispetto alle epoche precedenti, l'attrazione e la retention delle "persone giuste" costituirà la base del successo competitivo delle organizzazioni.

Se la gestione delle risorse umane si è concentrata finora su aspetti process-oriented (reclutamento e selezione, training, valutazione, compensation e benefits) del tema dovrebbe ora essere adottata una prospettiva maggiormente di marketing e strategica per rifinire tecniche e modalità del servizio delle risorse umane ai clienti interni, le persone dell'organizzazione. La gestione del brand dunque, come fattore della strategia di marketing di un'organizzazione, dovrebbe entrare prepotentemente a far parte delle attività della funzione risorse umane. Funzione che deve evolversi, uscire dalla logica del servizio tecnico, comprendere il proprio ruolo strategico in un'azienda e diventare effettivamente business partner.

L'employer branding, che definisco come la somma della strategia e delle politiche aziendali volte a costruire, promuovere e gestire un'unica, identificabile e differenziata identità e

immagine dell'azienda come posto desiderabile in cui lavorare, con il fine attrarre, trattenere, motivare e sviluppare persone che si identifichino con i valori e la cultura dell'organizzazione, costituisce il perno di questo cambiamento.

Dalla sua creazione, l'employer branding si è evoluto dal comunicare i benefits lavorativi offerti dall'organizzazione al comunicare attributi ed identità del luogo di lavoro, ed infine a promuovere l'esperienza che i dipendenti vivono nell'organizzazione. Durante questa evoluzione sono stati integrati nel tema contributi teorici da diverse discipline. Come la Resource Dependence Theory (Pfeffer e Salanick, 1978) e la Resource Based View (Barney, 1991) aiutano a comprendere, la ragione di esistere dell'employer branding è la necessità dell'azienda di acquisire e possedere risorse di valore e distintive. In particolare le risorse umane risultano fondamentali per competere in un economia caratterizzata dalla predominanza della conoscenza e dalla service-dominant logic (Vargo e Lusch, 2004) dando origine alla Guerra dei Talenti (Chambers et al., 1998; Michaels et al., 2001).

Per comprendere come l'employer branding possa influenzare le scelte dei job seekers e l'identificazione dei dipendenti è essenziale trattare le teorie del contratto psicologico (Rousseau, 1989) e dell'identificazione organizzativa, (Tajfel, 1982; Keller, 1993; Kristof, 1996; Aaker, 1997). Per analizzare invece le evoluzioni del concetto di employer branding si rende utile esplorare la literature review realizzata da (Backhaus e Tikoo, 2004) integrandola con numerosi altri contributi singoli (riportati in Tabella 1.1 nella sezione 1.4 del capitolo). Infine per analizzare il ruolo del experience branding nell'employer branding risultano fondamentali i contributi di Mosley (2007) e Meyer e A. Schwager (2007) e di B Schmitt (2003), per la customer experience management.

In particolare, secondo quest'ultima prospettiva si presenta l'opportunità di traslare i concetti di experience branding, ormai ampiamente noti nel marketing dei prodotti, alla gestione delle risorse umane che si dovranno far carico dunque dell'intera experience del dipendente da quando cerca lavoro o viene contattato per un impiego a quando decide o è costretto a lasciare l'organizzazione.

Se il tema dell'employee experience è stato ampiamente dibattuto, scarsa attenzione è stata posta invece alla sua promozione e al suo branding. In questo primo capitolo saranno integrati gli aspetti tradizionali dell'employer branding emersi dall'analisi della letteratura accademica con i nuovi concetti dell'experience branding, mentre nei successivi capitoli ci si concentrerà su come creare e promuovere l'employee experience nei canali digitali online, destinati a diventare il fulcro delle attività di attrazione e reclutamento delle aziende.

1.1.1 L'acquisizione delle risorse umane

Considerando il modello di azienda, vista come organizzazione di persone e mezzi dedita alla trasformazione di input in output di valore per i clienti (Figura 1.1), gli sforzi per accrescere la competitività dell'azienda si orientano tipicamente nell'accrescere la competitività dell'offerta nel mercato dei prodotti e la redditività dei prodotti, perseguendo le strategie di crescita e di differenziazione, e nel contenimento dei costi e nel miglioramento dell'efficienza dei processi

interni, perseguendo una strategia di produttività e di leadership di costo, o nel contemporaneo perseguimento di entrambe le strategie.

Figura 1.1: Il modello di azienda



Nonostante le risorse costituiscano una componente chiave nei processi di creazione di valore di un'azienda, una minor enfasi viene posta però nel migliorare efficacia e efficienza dei processi per la loro acquisizione. Se infatti per la gestione del funzionamento dell'azienda e per la competitività nel mercato dei prodotti si dispongono di numerose teorie, di strumenti sofisticati e di consolidate tecniche manageriali, l'interesse per la competitività nell'acquisizione delle risorse si concretizza in due fondamenti teorici principali: la Resource Dependence Theory e la Resource Based View.

1.1.2 Resource Dependence Theory

Una prima attenzione all'argomento risale al 1978 con la Resource Dependence Theory (RDT) che, considerando le relazioni tra organizzazioni e il loro ambiente di riferimento, teorizza come le risorse esterne originate dall'ambiente (capitale, lavoro, materie prime), da cui dipendono le organizzazioni, influenzano il comportamento delle organizzazioni stesse.

La RDT infatti considera l'organizzazione come un sistema aperto che dipende dalle contingenze dell'ambiente esterno (secondo la prospettiva dell'ecologia delle organizzazioni): le risorse di cui un'organizzazione ha bisogno infatti sono spesso nelle mani di altre organizzazioni. I manager e le organizzazioni stesse possono comunque agire con strategie multiple per ridurre l'incertezza, la dipendenza ambientale e le interdipendenze esterne e per aumentare la propria autonomia e perseguire i loro singoli interessi (Pfeffer e Salanick, 1978; Hillman et al., 2009). L'abilità dell'organizzazione di ottenere, trattenere, modificare e sfruttare le risorse esclusivamente, più velocemente e/o più efficacemente dei competitor è fondamentale per il suo successo. La Resource Dependence Theory ha quindi implicazioni particolari sulle scelte di recruitment dei dipendenti legittimando l'acquisizione preferenziale delle risorse umane come base del successo dell'azienda. Le funzioni di Human Resource Management infatti "portano a un vantaggio competitivo riducendo, in ultima analisi, l'impatto dell'incertezza ambientale sull'organizzazione" (Wright et al., 1994).

Per raggiungere il vantaggio competitivo e il successo sul mercato emerge dunque come fondamentale una particolare categoria di risorse: le risorse umane, le persone, i dipendenti dell'organizzazione. Sono i prodotti intangibili creati dai dipendenti di talento che, attraverso la conversione in skills istituzionali, brevetti, brand, capitale intellettuale e relazionale,

accregono i profitti delle aziende (Bryan, 2007): “i motori della creazione di ricchezza nelle aziende oggi sono le conoscenze, le relazioni e la reputazione create dai talenti” (Arachchige e Robertson, 2011).

Infatti, come evidenziato da Pfeffer e Salanick (Pfeffer e Salanick, 1997) “mentre le altre fonti di vantaggio competitivo diventano meno importanti, rimane come fattore cruciale di differenziazione l’organizzazione, i suoi dipendenti e il loro modo di lavorare”: la crescita dell’azienda, il vantaggio e la differenziazione competitiva risultano impossibili da raggiungere e mantenere in assenza di una solida base di quello che Becker (1964) definisce capitale umano.

1.1.3 Resource Based View

Anche se appaiono in letteratura riferimenti precedenti alla Resource Based View, l’articolo del 1991 di Barney (Barney, 1991) risulta l’articolo fondante della RBV in quanto presenta il modello di base della teoria e propone i criteri e le caratteristiche necessarie affinché una risorsa aziendale, in particolare il capitale umano, possa essere considerata fonte di vantaggio competitivo sostenibile: *valore, rarità, inimitabilità e non-sostituibilità*, quest’ultima modificata in *organizzazione* nella revisione del 1995 proposta dallo stesso Barney (Barney, 1995).

Valore. Le aziende possono creare valore in due modi: riducendo i costi per prodotti e servizi o differenziando i prodotti e servizi per applicare un premium price e incrementare la redditività.

Se da un lato risulta agevole intuire come l’azione sull’efficacia delle pratiche di HRM possa avere un impatto diretto sui costi delle pratiche stesse e dunque sul profilo dei costi dell’azienda, dall’altro risulta più complicato comprendere l’impatto delle pratiche HRM sulla profittabilità aziendale.

L’attenzione alle pratiche HRM e la focalizzazione sui dipendenti in prima istanza determinano un’incremento della employee satisfaction che è collegata a sua volta ad aumento della qualità dei servizi offerti dai dipendenti e alla soddisfazione dei clienti: “customer satisfaction really begins with employee satisfaction” (Waterman, 1994). La qualità del servizio e la soddisfazione dei clienti sono fattori che impattano sulla profittabilità dell’azienda in quanto la rendono in grado di posizionarsi in fasce di mercato più elevate e di imporre premium price o di conquistare quote di mercato nei confronti dei competitor.

Rarità. Mentre la maggior parte delle aziende considera il proprio mercato del lavoro di riferimento (Labour pool) essenzialmente omogeneo, le aziende che riescono a sviluppare una caratteristica rara dei propri dipendenti possono ottenere un vantaggio competitivo. Esistono infatti differenze tra gli individui della forza lavoro, competenze e abilità distintive che possono essere sviluppate e sfruttate. (Barney, 1998)

La selezione di dipendenti dotati di skill distintive (accesso preferenziale al mercato del

lavoro) e lo sfruttamento di queste ultime può portare ad una differenziazione competitiva dell'offerta e a un conseguente vantaggio competitivo.

Imitabilità. Le funzioni HR dovrebbero sviluppare le caratteristiche delle persone che non possono essere facilmente imitate dai competitor in modo da ottenere un vantaggio competitivo. Ad esempio una forte cultura organizzativa basata sull'attenzione estrema al cliente può concorrere all'offerta di un servizio differenziato dai concorrenti che difficilmente riusciranno ad allinearsi allo stesso livello. Koch e McGrath (Koch e McGrath, 1996) sostengono che “una forza lavoro altamente produttiva potrebbe avere quegli attributi da renderla un'asset strategico di particolare valore” e suggeriscono che “le aziende che sviluppano routine efficaci per acquisire human asset sviluppano un insieme di talenti che non può essere facilmente imitato”.

Organizzazione. Le aziende devono dotarsi di sistemi e pratiche che permettano alle caratteristiche delle risorse umane di mettere a frutto il loro pieno potenziale: “risorse umane di valore, rare e non facilmente imitabili danno un vantaggio competitivo sostenibile solo se l'azienda è organizzata per capitalizzare su queste risorse” (Barney, 1998). Per essere fonte di vantaggio competitivo le pratiche di gestione delle risorse umane devono essere collegate insieme (bundle) e messe a sistema.

Secondo la Resource Based View dunque “il capitale umano è una risorsa importante nella creazione di vantaggio competitivo” (Priem, Butler, 2001): la RBV può dunque costituire una teoria preziosa per indagare l'importanza del capitale umano e il contributo dell'employer branding nella creazione di un vantaggio competitivo sostenibile. Si deduce infatti che per aumentare la loro competitività le aziende devono sempre più migliorare la loro competitività nel mercato del lavoro, migliorare ossia la loro efficienza ed efficacia nell'acquisizione di risorse umane qualificate e talentuose. Per attrarre le “right people” nell'organizzazione occorre promuovere una cultura organizzativa e iniziative interne che facilitino l'identificazione dei talenti e il loro sviluppo all'interno dell'organizzazione (Konig, 2008).

In ottica di miglioramento della capacità di accedere in maniera privilegiata (in accordo con la Resource Dependence Theory) e di costruzione di un capitale umano distintivo (in accordo con la Resource Based View), assume grande rilevanza il tema dell'employer attractiveness che vede nel brand del datore di lavoro, l'employer brand, lo strumento artefice della necessaria strategia di posizionamento e comunicazione volta a presentare l'azienda come un'organizzazione attrattiva per i futuri dipendenti.

Parallelamente agli sforzi di branding dei prodotti si affermano dunque politiche di creazione e promozione del brand dell'azienda intesa come employer, strategie di branding che prendono il nome di employer branding.

1.2 L'employer branding nelle pratiche di HRM

Il brand, secondo la American Marketing Association, è definito come “un nome, un termine, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che ha lo scopo di identificare i beni o servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e di distinguerli e differenziarli dall'offerta dei concorrenti” (Kotler, 2009; Schneider, 2003). Il brand non è solo il marchio, inteso come le componenti testuali e visivi della marca o come la sua fattispecie legale, il logo, il segno grafico, o l'identità ma “l'insieme dei motivi per cui il cliente sceglie una determinata azienda o una determinata offerta” (Lalli, 2014). Il brand dunque “intensifica il valore del prodotto oltre al suo scopo funzionale” (Farquhar, 1989).

Coerentemente, il termine *employer brand* è stato utilizzato per la prima volta da Tim Ambler e Simon Barrow nel 1996, che lo definirono come “l'insieme dei benefici funzionali, economici e psicologici offerti dall'occupazione e identificati con l'azienda” (Ambler e Barrow, 1996).

Mentre il brand management è l'applicazione di tecniche di marketing alla marca (di prodotto, di linea di prodotto, di luogo, di persona, di organizzazione) con lo scopo di migliorare la percezione della marca, il valore del brand e le revenue da esso assicurate, il branding è il processo che coordina le attività della definizione della marca.

A mio avviso, si può dunque definire l'*employer branding* come la somma della strategia e delle politiche aziendali volte a costruire, promuovere e gestire un'unica, identificabile e differenziata identità e immagine dell'azienda come posto desiderabile in cui lavorare, con il fine attrarre, trattenere, motivare e sviluppare persone che si identifichino con i valori e la cultura dell'organizzazione. A partire dalla definizione si possono rilevare due orientamenti nei processi di employer branding: uno interno, mirato a intervenire sull'identificazione organizzativa, motivazione, commitment e retention degli attuali dipendenti, ed uno esterno, mirato ad attrarre i futuri e potenziali dipendenti comunicando l'organizzazione come luogo ideale in cui lavorare (Lloyd, 2002).

L'employer branding dovrebbe essere trattato come un tema trasversale nell'azienda ed è possibile analizzarne il contributo secondo la più ampia cornice dei processi di gestione delle risorse umane, ossia i processi che sono finalizzati alla creazione, al mantenimento e alla valorizzazione del capitale umano, secondo il modello del ciclo del valore delle risorse umane (Figura 1.2) che vede quattro nodi principali: persone, relazioni, performance e valorizzazione.

1.2.1 Persone: reclutamento e selezione

Ogni lavoratore è unico per le conoscenze e competenze che possiede: ciò che un'organizzazione ricerca in un potenziale dipendente è la corrispondenza tra le competenze e

Figura 1.2: Ciclo del valore delle risorse umane



conoscenze (attuali o potenziali) dell'individuo e quelle richieste dalla posizione e dell'organizzazione. La funzione delle risorse umane non deve occuparsi solo di inserire il numero di persone richiesto, ma di inserire le persone con le conoscenze e competenze richieste dalla posizione e con la predisposizione ad integrarsi nella cultura aziendale.

L'employer brand supporta l'organizzazione in entrambe le dimensioni: se, infatti, da un lato un brand distintivo permette di attirare persone allineate con cultura e valori dell'organizzazione, facilitando l'inserimento e l'identificazione con l'organizzazione (e di conseguenza assicurando fedeltà e produttività), dall'altro ad un brand possono essere associate particolari competenze attirando verso quel particolare datore di lavoro persone con profili e competenze in linea. Si pensi ad esempio ad Amazon che si definisce la "most customer-centric company" nel mondo. Una tale associazione si collega con una competenza ben specifica, l'orientamento al cliente (customer service orientation nel modello delle competenze trasversali di Spencer, Spencer, 1993), e promuovendo tale competenza il brand Amazon richiamerà profili più in linea facilitando la selezione dei candidati e ottenendo migliori risultati nella recruitment.

Secondo l'orientamento esterno dunque, un'efficace employer branding permette di raggiungere i goal della recruitment attraendo candidati migliori e maggiormente coerenti con il profilo richiesto dall'organizzazione, facilitando inoltre il processo selettivo e riducendo i costi di employee acquisition: la letteratura in materia (Ployhart, 2006) conferma infatti una relazione positiva tra attrattività dell'employer, veicolata da un brand percepito come familiare, e l'intenzione dei futuri dipendenti di applicarsi. Le aziende che partecipano ai BES (best employer surveys) e possiedono una presenza consistente e recente nel ranking ricevono tipicamente un'intenzione di applicarsi significativamente maggiore.

L'employer brand dunque è l'artefice e lo strumento fondamentale della strategia di talent acquisition di un'organizzazione.

1.2.2 Relazioni: identificazione organizzativa e contratto psicologico

Le persone assunte, i dipendenti, devono sentirsi legate all'azienda in termini di identificazione organizzativa e fedeltà. Il consolidamento di una employer brand identity consistente attraverso la comunicazione di attributi, punti di forza e fattori di differenziazione permette di acquisire un capitale umano distintivo che si identifica maggiormente con l'organizzazione. E' inoltre facilitato l'inserimento nell'organizzazione in quanto si creano aspettative realistiche e coerenti con la realtà. Infatti, secondo l'orientamento interno che troviamo nella definizione, l'attrazione di profili già allineati con la cultura aziendale facilita l'interiorizzazione dei valori e l'identificazione con l'organizzazione che si traduce in un migliore employee engagement, migliori relazioni con i dipendenti, in una maggiore motivazione e fedeltà. Al tempo stesso un forte employer brand aumenta la retention dell'organizzazione in quanto assiste nel trattenere i dipendenti attraverso la coerenza nelle expectation e l'identificazione con l'organizzazione. Si tratta dunque di inserire correttamente la persona nell'azienda, facilitando il processo con percorsi di orientamento, e di mantenere la relazione tra azienda e dipendente. Ciò avviene in primo luogo grazie alla redazione del contratto giuridico, richiesto dalla legge per regolarizzare il rapporto lavorativo negli aspetti oggetto di regolamentazione (inquadramento, orario di lavoro, salario, tutele dei lavoratori), e in secondo luogo grazie al contratto psicologico, relazione non formalizzata che regola attese e aspettative reciproche nel rapporto tra organizzazione e dipendente.

Il contratto psicologico è definito da Rousseau (1989) come “una credenza individuale rispetto ai termini e alla condizioni di un accordo di scambio reciproco tra la persona e un terza parte”. Rousseau (1990) individua due tipologie di contratto psicologico che concorrono entrambe alla creazione di un employer brand distintivo: la prima, transazionale, a orientamento economico e connessa con scambi *quid-pro-quo*, e la seconda, relazionale, a contenuto socio-emotivo e basata su fiducia e correttezza.

Martin e Hetrick (Martin e Hetrick, 2006) identificano successivamente una terza forma di contratto psicologico basata su aspetti ideologici e identificandola come “un impegno credibile a perseguire una causa o un principio di valore”. Questa terza particolare forma ha un importante rilievo nell'employer branding considerando che alcuni potenziali dipendenti potrebbero desiderare di lavorare per una azienda o organizzazione che si distingue in quanto agisce perseguendo uno scopo ideologico e seguendo valori e principi guida, se tali potenziali dipendenti li condividono.

“Le organizzazioni che offrono un contratto psicologico (transazionale, relazionale o ideologico) con contenuti unici e attrattivi disporranno di un employment brand distintivo”(Edwards, 2010). Considerando che il contratto psicologico ha una significativa influenza sulle relazioni che si instaurano tra i dipendenti e l'organizzazione, appare rilevante focalizzarsi sui cambiamenti che sono in corso rispetto a ciò che cercano e offrono employees e organizzazioni.

Se prima, nel contratto psicologico tradizionale chiedevano sicurezza e stabilità del lavoro in cambio della loro fedeltà all'azienda (Hendry e Jenkins, 1997) ora, nel nuovo contratto psicologico, i talenti sono maggiormente disposti ad un'alta mobilità per cercare sempre nuove opportunità di imparare e sviluppare “marketable skills”, non specifiche per l'azienda, attraverso training e sviluppo/crescita personale e disposti ad accettare duro impegno e flessibilità (Baruch, 2004). Per essere percepita come employer attrattiva, o per cambiare la percezione, l'azienda deve dunque promuovere i benefits offerti in tal senso.

Viceversa le aziende che ora chiedono effort e flessibilità ai dipendenti e vogliono alto commitment e basso turnover sono tenute a dimostrare un commitment di lungo termine attraverso la promozione di goals e valori organizzativi in ottica di assicurare un “better match”.

1.2.3 Performance e produttività

L'azienda dovrebbe impegnarsi a formare e sviluppare il capitale umano (attraverso strumenti quali il *piano di sviluppo personale*) e a organizzare il lavoro per rendere in grado i dipendenti di svolgere la mansione assegnata e fornire la prestazione richiesta. La prestazione stessa è oggetto di gestione, attraverso il *piano individuale di performance*, e di monitoraggio.

L'employer branding contribuisce alla gestione delle performance in quanto l'offerta di attività di sviluppo personale e professionale, di ricompense economiche e benefits funzionali e lo sviluppo di un sentimento di appartenenza, di scopo e di direzione aumentano in ultima istanza la produttività dei dipendenti. Lo stesso clima aziendale e la consapevolezza dell'importanza del proprio lavoro motivano i dipendenti e ne migliorano le performance portando ad un maggior carico di lavoro e alla disponibilità ad accettare task che esulano dalla mansione in senso stretto, come anche fermarsi in azienda oltre il normale orario lavorativo.

1.2.4 Valorizzazione e compensation

Infine, attraverso la prestazione, le persone creano valore nell'organizzazione. Questo valore è oggetto di valutazione e di ricompensa. Mentre la valutazione viene comunemente sviluppata su tre dimensioni secondo il modello delle 3P (valutazione della persona, della posizione e della performance), la ricompensa viene invece corrisposta come retribuzione, secondo la gestione del posizionamento, della dinamica e della struttura retributiva dell'azienda.

Su quest'ultimo tema, un employer brand forte permette all'azienda di offrire salari più bassi rispetto alle altre organizzazioni nel settore che presentano employer brand più deboli, lasciando invariata l'attrattività dell'organizzazione e la motivazione dei dipendenti.

Considerati i vantaggi appena dibattuti e una crescente inclusione nelle considerazioni strategiche degli aspetti legati alla gestione delle risorse umane, l'employer branding è destinato a non rimanere prerogativa della sola Funzione Risorse Umane delle aziende ma a diventare oggetto trasversale alla strategia e al marketing, godendo della legittimazione del top management.

1.3 Cambiamenti nell'economia e nel mercato del lavoro: il ruolo dell'employer branding

"It has becoming clear that world is moving from an industrially driven economy toward a people driven economy"

(Gobè, 2010)

In un economia basata su una logica service-dominant e in un mercato del lavoro in forte cambiamento, caratterizzato da un'elevata competizione e dalle nuove esigenze dei millennials, l'employer branding è destinato a diventare un tema di prioritaria importanza per quelle aziende interessate a competere e avere successo in un economia fortemente orientata alla produzione di valore intangibile.

1.3.1 Service dominant logic

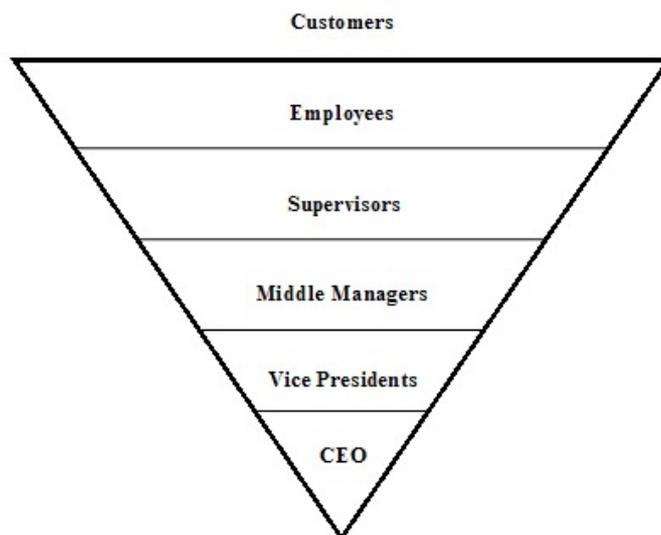
Se la visione industriale dell'economia, incentrata sui prodotti, si basava sulla produzione di beni tangibili e sulle mere transazioni economiche, l'economia moderna è sempre più basata sull'offerta di servizi (già nel 2011, in Italia la dimensione del settore dei servizi superava il 70% del PNL, mentre negli USA si attestava al 77% - Fonte: McDonald et al., 2011), sulla produzione di valore intangibile, sulla creazione di relazioni e di esperienze attraverso la condivisione della conoscenza (knowledge economy).

Vargo e Lusch (Vargo e Lusch, 2004) spostano dunque l'attenzione da un'obsoleta economia production-centric (con una divisione tra beni e servizi) al nuovo paradigma della service-dominant logic (S-D logic). La S-D Logic si caratterizza per un approccio integrato alla creazione del valore e vede il cliente/utente, attraverso l'interazione, come creatore del valore e del servizio. Nell'economia della service-dominant logic si registra una crescente importanza di quegli aspetti intangibili, simbolici e valoriali che caratterizzano e rendono uniche le esperienze per i consumatori. Inoltre considerata la minor lealtà verso le imprese e i brand (causato da un'elevata competitività nei mercato e un bombardamento mediale durato 30 anni) si registra un abbandono di una visione cliente-azienda transazionale per una visione relationship-based. Ciò che definisce il servizio è lo scambio e l'applicazione di skill e conoscenza specializzare: le risorse fondamentali nella S-D logic sono le "operant resources", le competenze e conoscenza per realizzare il servizio. Ora che le cause di successo sono dunque prevalentemente immateriali e riconducibili a fattori organizzativi, tre temi diventano cruciali nell'economia dei servizi: le persone, le esperienze e le relazioni. In particolare sono le persone, coloro che possiedono skill e conoscenze, a giocare un ruolo cardine nella service-dominant logic, quelle le persone che sono fautrici dei servizi, creatrici dell'esperienza e componente primaria delle relazioni. Secondo un approccio basato sui servizi infatti "customers come second, employees come first." (Light e Kiddon, 2009): i dipendenti sono in prima linea in tema di servizio e relazioni con i clienti, sono le persone più vicine ai clienti e le persone con cui essi interagiscono maggiormente. Ogni azienda necessita di dipendenti

coinvolti nel brand: dipendenti orgogliosi di far parte dell'azienda producono migliori prodotti ed esperienze (Light e Kiddon, 2009)

Per visualizzare efficacemente questa filosofia, la catena di retail Nordstrom usa “La piramide invertita” (Figura 1.3), nella quale le posizioni più importanti della gerarchia aziendale sono occupate dai dipendenti. Funziona: la customer experience dei negozi Nordstrom è grandiosa ed è la sua fonte principale di differenziazione e vantaggio competitivo (De Haaff, 2014).

Figura 1.3: La piramide invertita di Nordstrom



Soddisfazione dei clienti e engagement dei dipendenti sono infatti strettamente collegate in quanto nell'offerta dei servizi esiste un'interazione diretta tra il dipendente che eroga il servizio in prima persona e il cliente che ne beneficia e quindi una stretta relazione tra la qualità del servizio offerto e chi lo eroga. La catena servizio-profitto collega con una relazione diretta soddisfazione dei dipendenti e dei clienti i profitti dell'azienda e si articola in diversi passaggi. Per assicurare un'alta qualità del servizio interno bisogna agire sulla soddisfazione dei dipendenti, su un'adeguata selezione e formazione e sulla creazione di un ambiente lavorativo di qualità. La soddisfazione dei dipendenti genera infatti fedeltà, dedizione, maggiore retention e produttività. Si realizza inoltre una più efficace e efficiente creazione e distribuzione del valore per i clienti. La soddisfazione e fedeltà dei clienti genera passaparola: grazie all'erogazione di una prestazione superiore derivano elevati profitti e una sana crescita aziendale (Kotler, 2009).

Si realizza dunque un circolo virtuoso tra competitività nel mercato del lavoro e dei prodotti. Per competere nel mercato occorrono prodotti e servizio di alta qualità, ma per svilupparli e commercializzarli servono per persone migliori: migliorare la motivazione e soddisfazione dei dipendenti permette di migliorare la relazioni con i clienti e la loro soddisfazione. Attraverso la generazione di un passaparola (word of mouth) positivo e la crescita della brand awareness, si genera dunque un rafforzamento della brand equity, che a sua volta genera un miglior pool di applicanti e una maggior motivazione dei dipendenti, che innesca il circolo virtuoso

portando nell'organizzazione le persone migliori con elevate employee performance. Le aziende che producono prodotti con brand noti e attrattivi e che godono di una reputazione positiva troveranno più facilmente applicazione del brand nelle relazioni con i proprio e futuri dipendenti.

Nonostante le nuove tecnologie digitali e lo sviluppo del web stiano spostando i mercati verso un'economia dominata dai servizi, le visioni collegate all'employer branding in letteratura sono però per lo più legate ad un marketing, ora obsoleto, destinato ad un mercato basato sui prodotti, sulla produzione tangibile e sulle mere transazioni.

1.3.2 Guerra dei talenti

Conseguentemente all'accresciuta importanza delle risorse umane nell'economia moderna e della necessità di avere le "right people on board", si assiste però ad una crescente difficoltà ad attrarre e trattenere le persone più talentuose portando a quella che Chambers (Chambers, 1998) e Michaels (Michaels, 2001) definiscono *la guerra per i talenti*: "assicurarsi uno staff qualificato è diventato un imperativo strategico" (Wilde et al., 2010).

I mercati del lavoro, infatti, stanno mutando notevolmente a causa dell'affermazione di un nuovo tipo di contratto psicologico, basato su flessibilità e con nuove richieste da parte dei millenials, di un'elevata mobilità tra aziende (elevata company-rotation) e tra Nazioni e dunque una competizione più agguerrita per i migliori talenti e una riduzione dell'offerta lavorativa dovuta all'invecchiamento della popolazione.

Dal lato della domanda, lo sviluppo di un economia avanzata, service-based e sempre più complessa e l'apertura di nuovi mercati richiede risorse umane più sofisticate con competenze tecnologiche, imprenditoriali e di business globali (Chambers, 1997). A fronte di questa domanda più sofisticata però i livelli delle competenze offerte non stanno crescendo (Collins, 2001) e le aziende si trovano in difficoltà nel reperire profili in linea con le richieste, in particolare in mercati poco competitivi come quello italiano. Inoltre, secondo Chambers (Chambers, 1997), a causa della riduzione della popolazione in età lavorativa (la popolazione in età lavorativa 16-60 diminuirà dal 62% al 49% in Europa e dal 60% al 54% in Nord America, Australian Bureau of Statistics, 2006) e della stabilità nei livelli di migrazione si assisterà ad una crescente riduzione dell'offerta di lavoro nei prossimi decenni.

Già nel 1998, infatti, il report *The War for Talent* (Chambers, 1998) presentava i risultati di una ricerca secondo la quale tre quarti dei manager intervistati riportavano "insufficient talent sometimes" o "chronically talent-short across the board."

Ad aumentare ulteriormente la competizione per le risorse umane c'è da un lato l'incremento della competizione internazionale, effetto dell'aumento della mobilità dei lavoratori conseguente ai fenomeni della globalizzazione e dell'integrazione economica e sociale a livello regionale (è esemplificativa la situazione nell'Unione Europea), e dell'apertura e della

forte crescita di nuovi mercati, con la conseguente disponibilità di nuove e numerose opportunità lavorative allettanti. Dall'altro lato si assiste all'affermazione di nuovi attori, startup e PMI che, grazie alle nuove tecnologie e ambienti di lavoro freschi ed attrattivi, competono alla pari delle grandi aziende per gli stessi talenti (Chambers, 1998). Gli stessi talenti ricercano diverse opportunità d'impiego rispetto ai tradizionali corporate jobs. La crisi finanziaria del 2008-2010 e le conseguenti fusioni, acquisizioni, blocchi delle assunzioni e licenziamenti nell'ottica della riduzione drastica dei costi hanno infatti indebolito l'immagine di molte grandi aziende come employer (Arachchige e Robertson, 2011) accrescendo la diffidenza dei talenti verso le grandi corporation. Diffidenza che si aggiunge a un crescente interesse, soprattutto dei millennial, verso nuove forme di lavoro e verso organizzazioni che non perseguano meri obiettivi di profitto ma scopi ideologici o ad impatto sociale. Inoltre, come dimostra l'esponenziale sviluppo degli ecosistemi delle startup nelle principali città europee, i job seekers (millennials, in particolare) stanno comprendendo che il lavoro che cercano non si trova necessariamente in aziende già esistenti ma che possono loro stessi creare il proprio posto di lavoro, un posto di lavoro più coerente con le loro richieste di flessibilità e libertà.

Viste queste considerazioni, la guerra per i talenti diventerà dunque sempre più serrata nei prossimi anni: i job seekers potranno sfruttare possibilità sempre più numerose per trovare il lavoro più consono per se stessi. Potranno scegliere di lasciare la propria patria, facendolo con una maggiore semplicità essendo assistiti dalle istituzioni e partnership internazionali, sempre più frequenti, e potranno accedere con facilità ad ogni Paese del mondo. Inoltre, grazie alla diffusione delle tecnologie digitali e del lavoro da remoto, diventano meno pressanti i problemi dovuti alle distanze geografiche unificando rendendo virtualmente unico il mercato del lavoro globale. I job seekers potranno scegliere inoltre tra un tradizionale lavoro in azienda o di fondare la propria, creandosi il proprio lavoro.

Le aziende devono diventare consapevoli delle strategie, delle pratiche e degli strumenti da utilizzare per competere nell'attrarre e trattenere una forza lavoro migliore e più qualificata. Se da un lato infatti le aziende possono trovarsi in difficoltà in quanto non riescono a trovare i dipendenti giusti da assumere, "la crisi dei talenti" (Konig, 2008) dovuta, come visto, ad una accresciuta competizione, ad una riduzione dell'offerta rispetto ad una domanda in crescita e maggiormente sofisticata, dall'altro le stesse aziende mancano delle capacità per individuare e scegliere le persone giuste per la propria realtà. Si rileva infatti come le aziende, da questo punto di vista, siano molto arretrato evidenziando, come già indicato più volte, un divario sostanziale tra il potenziale, ciò che si potrebbe fare per individuare, selezionare, inserire e rendere produttivi talenti nell'azienda, e ciò che viene invece messo in pratica, causato spesso da una difficoltà nel capire l'evoluzione del business e individuare di conseguenza le figure più adatte o di una pretesa di trovare capitale umano "pronto all'uso" senza considerare che tale capitale umano si crea e fortifica con una relazione.

Questo divario non può che danneggiare le aziende stesse, in quanto non si rendono capaci di eseguire in maniera efficace ed efficiente la conversione degli input in output di valore. Implementare politiche efficaci di employer branding non deve essere considerato solo come

politiche di attrattività e di incremento della reputazione ma potrebbe dunque in definitiva accrescere la capacità dell'azienda di creare valore.

1.4 Evoluzioni dell'employer branding

Se l'economia e il mercato del lavoro stanno cambiando così velocemente e radicalmente, non si registra una altrettanto veloce e significativa evoluzione nell'applicazione dell'employer branding.

Attraverso la literature review proposta, si può comunque identificare una sequenziale rifinitura del concetto di employer branding (Tabella 1.1) dall'offerta di benefits funzionali ed economici derivanti dal lavorare per una specifica organizzazione all'identificazione simbolica con l'azienda (Edwards, 2010).

L'employer branding, definito nella sua prima accezione come “l'insieme dei benefici funzionali, economici e psicologici offerti dall'impiego e identificati con il datore di lavoro” (Ambler e Barrow, 1996), è strettamente collegato all'offerta dei benefits da parte dell'azienda. Questo employer branding considera le ricompense tangibili, salario e benefits, o intangibili, cultura e opportunità di crescita, che un'organizzazione offre ai suoi dipendenti dando rilevanza agli “aspetti unici del *employment offering* e dell'ambiente” (Backhaus e Tikoo, 2004) di lavoro, a quel “insieme di ricompense economiche e finanziarie” offerte (Edwards, 2010).

Questo approccio risulta però insufficiente a spiegare le dinamiche del branding. Inoltre le aziende stanno confluendo verso un'uniforme employment offering, offrendo in sostanza benefits analoghi, rendendo dunque inefficace utilizzare questo tipo di l'employer branding verso la differenziazione competitiva.

La prima trattazione dell'employer branding ne propone una visione ingegneristica e semplicistica: il lavoro è trattato come un prodotto, da vendere esaltandone le caratteristiche (features) e i benefits che offre. Ma il marketing ha via via abbandonato una visione del cliente come decisore razionale ed ha introdotto, in aggiunta alle famose 4P, una quinta P: le persone. Accogliere questa nuova visione significa per l'employer branding accettare che candidati e dipendenti, in quanto persone irrazionali appunto, basano le decisioni su emozioni ed intuito. Significa dunque riconoscere che l'employer branding non deve convogliare un comunicazione tecnica del prodotto “lavoro” ma trasmettere qualità legate all'immagine, all'immaginazione e alla sfera simbolica.

Il marketing infatti, sia esso dei prodotti (product marketing) o delle aziende (company marketing) “si sta muovendo da una prospettiva dominata dai beni nella quale il focus centrale era su output tangibili e transazioni discrete ad una prospettiva Service-Dominant nella quale intangibilità, persone e relazioni sono centrali” (Vargo e Lush, 2004).

Così il concetto di employer branding si va successivamente affinando coerentemente in letteratura passando dal “lavora con noi perché ti offriamo” al “lavora con noi perché siamo” includendo dunque nelle attività ricondotte all’employer branding la “creazione dell’*identità dell’azienda* come employer” (Dell e Ainspan, 2001) e “la gestione dell’*immagine dell’azienda* come viene vista attraverso gli occhi dei suoi associati e potenziali assunti” (Martin et al., 2005), dando origine ad un’approccio di seconda generazione al tek.

La *brand identity* è “l’insieme degli elementi espressivi utilizzati dall’azienda per veicolare le credenziali di una marca” (Mattia e Pratesi, 2006) ciò che l’azienda vuole trasmettere al mercato. E’ composta da *brand attribute*, *value proposition* e *brand positioning*, “la valorizzazione degli attributi distintivi della marca agli occhi dei potenziali acquirenti” (Mattia e Pratesi, 2006) in ottica di differenziazione dalla concorrenza. La *brand identity* posiziona la product offering grazie a attributi (più tangibili e imitabili), benefici e emozioni (più astratte, di maggior valore e difficili da imitare. L’employer branding si estende dunque, come tipico dei processi di branding, all’identificazione del carattere proprio dell’organizzazione, dei valori chiave e dei principi guida per trasmettere e rinforzare la sua identità unica e distintiva (Backhaus e Tikoo, 2004) e la sua desiderabilità come datore di lavoro. Si arriva infine a un concetto onnicomprensivo delle considerazioni sopra enunciate, l’*employer value proposition*, intesa come proposta di valore unica e distintiva dell’organizzazione, la presentazione delle ricompense e dei benefits offerti, dei valori, delle caratteristiche e attributi propri dell’organizzazione come employer (Barrow e Mosley, 2005).

La *brand image* invece è come la marca viene percepita dalla clientela, “ciò che i consumatori percepiscono della marca” (Mattia e Pratesi, 2006) ed è strettamente connessa alla *brand awareness*, ossia la conoscenza del brand nel mercato. L’employer branding può essere definito in questo senso come i processi che portano alla creazione “di un’immagine dell’organizzazione come un *great place to work* nella mente dei dipendenti attuali, dei candidati attivi e passivi” (Minchington, 2006) e di tutti gli stakeholder chiave che hanno rilevanza nel mercato esterno all’azienda.

Sempre legati al brand sono i concetti di *brand loyalty*, la fedeltà dei consumatori nei confronti di un determinato brand e la *brand equity*, il valore associato ad una marca o brand.

Se la brand equity, considerata come indicatore del valore di un brand, è stata tradizionalmente analizzata nella prospettiva di indagare la relazione tra brand e cliente ora alcuni contributi recenti nel tema dell’employer branding ne hanno espanso il concetto alla relazione tra brand dell’organizzazione e dipendenti. Aaker (Aaker, 1991) sostiene che la brand equity “è un set di attività (o passività) collegate ad un segno distintivo (marchio, nome, logo) che si aggiungono (o sottraggono) al valore generato da un prodotto o servizio”. Si può quindi intendere la brand equity come l’effetto differenziale che la conoscenza del brand provoca sulla risposta dei consumatori (Keller, 1993), il valore aggiunto attribuito all’organizzazione dai consumatori grazie alla presenza del brand.

In termini di employer branding, la employer brand equity si collega con l'effetto che la conoscenza brand (che Keller e Aaker dividono in brand awareness e brand image) ha sui potenziali dipendenti, spinge i potenziali applicanti a candidarsi, e sui dipendenti attuali, li spinge a rimanere nell'organizzazione e a supportarla. I dipendenti potenziali infatti "reagiranno in maniera diversa a sforzi simili di recruitment messi in atto da differenti aziende proprio grazie alla employer brand equity associata a queste aziende" (Backhaus e Tikoo, 2004).

La employer brand equity è dunque il risultato desiderato di efficaci politiche di employer branding in quanto tali pratiche aumentano la brand name awareness, la brand loyalty e facilitano l'aggregazione di brand associations forti e positive indotte dal brand (Aaker, 1991; Keller e Lehmann, 2006): "l'employer branding è un processo di lungo termine dedicato a costruire la brand equity" (Ambler e Barrow, 1996).

Tabella 1.1: Le principali definizioni di employer branding identificate in letteratura.

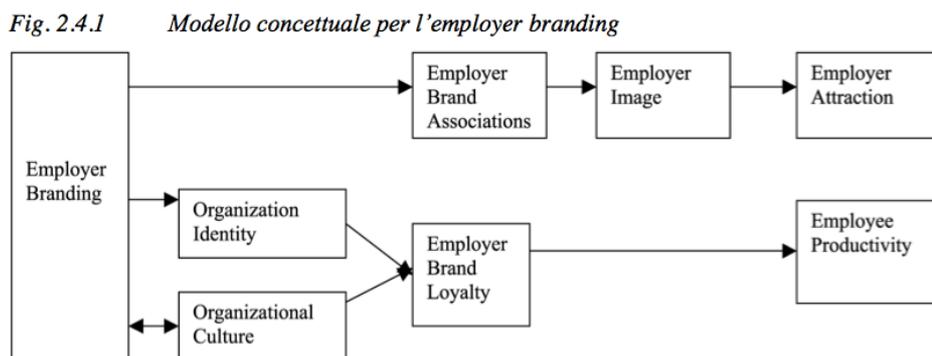
Autori	Anno di pubblicazione	Definizione
Ambler, T and Barrow, S. (1996). The employer brand. <i>Journal of Brand Management</i> , 4, 185-206.	1996	The package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company.
Branham, L. (2001). <i>Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent</i> . New York, American Management Association.	2001	A means of ensuring access to potential employees.
Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. <i>Business Review Weekly</i> , 24 (10), 64-66.	2002	The sum of the company's effort to communicate to existing and prospective staff that it is a desirable place to work.
Corporate Leadership Council. (2002). <i>Employee preferences survey</i> . Washington DC, The Corporate Advisory Board.	2002	The employer brand establishes the identity of the firm as an employer. It encompasses the firm's value system, policies and behaviors toward the objectives of attracting, motivating, and retaining the firm's current and potential employees.
Costa, G. e Gianecchini, M. (2009). <i>Risorse umane - Persone, relazioni e valore 2/ ed.</i> Milano, McGraw-Hill Education.	2004	Integrazione e un allineamento tra la comunicazione di marketing, la comunicazione interna e le politiche di risorse umane ... [per] ...creare un assetto organizzativo che incorpora i valori del brand attraverso i quali [l'organizzazione] riesce ad attrarre, trattenere e sviluppare persone che vivono il brand.
Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. <i>Career Development International</i> , 9 (5), 501 - 517.	2004	The process of building an identifiable and unique employer identity "a firm's efforts to promote, both within and outside the firm, a clear view of what makes it different and desirable as an employer.

Autori	Anno di pubblicazione	Definizione
Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., Pate, J. (2005). Branding: A New Performance Discourse for HR? <i>European Management Journal</i> , 23 (1), 76-88.	2005	Employer branding involves managing a company's image as seen through the eyes of its associates and potential hires.
Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. <i>Personnel Review</i> , 39 (1), 5-23.	2010	A programme to encourage existing employees to identify with the organization.
Wilden, R., Gudergan, S. e Lings I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. <i>Journal of Marketing Management</i> , 26 (1-2), 56-73.	2010	Set of distinctive images of a prospective employer which are manifest in the minds of the target groups, potential employees.

1.4.1 Modello concettuale: brand associations e identificazione organizzativa

Per approfondire come il brand, ed in particolare l'employer brand, influenzano le percezioni e le scelte di impiego dei potenziali candidati e l'identificazione dei dipendenti risulta utile approfondire il modello concettuale (Figura 1.4) elaborato da Backhaus e Tikoo (Backhaus e Tikoo, 2004).

Figura 1.4: Modello concettuale per l'employer branding.



Backhaus, Tooke; "Conceptualizing and researching employer branding", 2004.

Fonte: Backhaus e Tikoo, 2004)

Secondo questo modello, se da un lato l'employer branding impatta cultura e identità dell'organizzazione, agisce sulla brand loyalty e sulla fedeltà verso l'organizzazione e aumenta di conseguenza commitment, impegno e produttività dei dipendenti; dall'altro lato le brand associations, che sono il risultato degli sforzi di employer branding dell'azienda, danno

forma all'employer image che influenza l'employer attractiveness rendendo l'organizzazione più attrattiva per talenti e futuri dipendenti.

Per la presente trattazione viene considerato principalmente il secondo macro-effetto esposto, scegliendo di concentrarsi sugli effetti "esterni" del EB sull'attrattività dell'organizzazione e sulla talent acquisition limitandosi a trattare in maniera più superficiale il tema "interno", seppur estremamente interessante, della fedeltà, commitment e produttività.

Employer brand associations

La prima connessione del modello esposto, come l'employer branding contribuisce a creare l'employer image, è spiegata dall'applicazione nella prospettiva della brand equity della psicologia cognitiva e della signaling theory.

Secondo la **prospettiva della psicologia cognitiva** applicata alla brand equity (Keller, 1993) le strategie di marketing creano conoscenza e familiarità con il brand che si traducono nella creazione di insiemi di brand associations favorevoli, forti e uniche nella memoria cognitiva del cliente. Tali brand associations sono attivate in risposta al brand name, intervengono nel processo decisionale e contribuiscono alla differenziazione dai competitor creando attitudini e sentimenti positivi nel consumatore. Keller (1993) identifica tre tipologie di brand associations, distinte a seconda del loro livello di astrazione:

- *attributi*, le caratteristiche descrittive del prodotto, che possono essere product-related (che descrivono il prodotto in termini oggettivi e tangibili) e non-product related (aspetti esterni al prodotto, immagini mentali rispetto al prodotto e al suo uso);
- *benefits*, il valore personale che i consumatori attribuiscono al prodotto in termini funzionali, esperienziali e simbolici;
- *brand attitudes*, la valutazione complessiva del brand da parte dei consumatori e la base del loro comportamento e scelta.

La brand image è definita come l'insieme e la combinazione delle percezioni, delle sensazioni e delle risposte emotive nei confronti del brand sollecitate dalle brand associations conservate nella memoria dei consumatori (Keller, 1993) e come "pensieri e idee che il brand name evoca nella mente dei consumatori" (Aaker, 1991). L'employer brand image può dunque essere definita secondo i benefits funzionali, che descrivono la desiderabilità dell'organizzazione in termini oggettivi (salario, benefits, indennità), e i benefits simbolici, collegati alle percezioni del prestigio dell'azienda e dell'approvazione sociale derivante dal far parte dell'azienda (Backhaus e Tikoo, 2004). "Durante la recruitment gli applicanti potenziali saranno attratti da un'azienda a seconda del grado secondo cui credono che l'azienda abbia gli employment attributes desiderati e secondo l'importanza relativa che li danno" (Backhaus e Tikoo, 2004).

Secondo la **prospettiva della signaling theory** applicata alla brand equity (Supornpraditchai et al., 2008) le aziende, come succede per i loro prodotti, hanno maggiori informazioni rispetto

alla loro qualità come employer rispetto alle informazioni ricercabili dai clienti. Nonostante esistano diversi canali di comunicazione le informazioni trasmesse non potranno essere complete e perfette ed inoltre, essendo soggette a interpretazioni individuali, anche la loro validità e affidabilità può essere messa in discussione. Tali problemi di asimmetria informativa e imperfezione delle informazioni creano incertezza per i dipendenti attuali e potenziali.

Per ottenere la fiducia di clienti e dipendenti le organizzazioni dovrebbero usare il brand come segnale per comunicare la qualità dell'organizzazione attraverso segnali di brand credibili e chiari per ridurre il rischio percepito e i costi della ricerca di informazioni.

“Il valore percepito, l'identificazione organizzativa e il fit tra persona e organizzazione aumenta attraverso la credibilità e chiarezza del brand” (Supornpraditchai et al., 2008).

Identificazione organizzativa

La seconda connessione del modello, come l'employer image influenza l'employer attractiveness e l'attrazione degli applicanti verso l'organizzazione, è spiegata dalle tre teorie esposte nel seguito che offrono tre chiavi di lettura complementari per l'identificazione organizzativa.

Troviamo una prima base teorica nel *person organization (P-O) fit*, definito come la compatibilità tra persona e organizzazione. Un alto livello di P-O fit, che si raggiunge attraverso un'adeguata selezione e socializzazione, permette di trattenere le HR, di godere di una forza lavoro più flessibile e con un alto commitment.

In letteratura emergono due prospettive: da un lato la *demands-abilities* suggerisce che il fit si realizza quando l'individuo presenta le abilità, conoscenze e skills per soddisfare le richieste dell'organizzazione, dall'altro la *needs-supplies* suggerisce che il fit si realizza quando l'organizzazione soddisfa i bisogni, desideri e preferenze dell'individuo (Kristof, 1996).

Secondo questa seconda prospettiva, i dipendenti, potenziali o attuali, comparano le caratteristiche dell'immagine da loro percepita dell'employer alle loro caratteristiche individuali: esiste il P-O fit quando c'è similarità tra cultura, valori, goals e norme di un'organizzazione e personalità, valori, goals e attitudini della persona. Migliore è l'affinità o la similarità, maggiore è l'identificazione con l'organizzazione e maggiore sarà l'attrazione (Byrne e Neuman, 1992).

Una seconda chiave di lettura è fornita dalla *social identity theory* di Tajfel (1982).

Secondo questa seconda teoria, gli individui sentono il bisogno di sviluppare una concezione positiva di sé e tale concezione di sé in parte deriva dall'appartenenza a gruppi sociali: le persone hanno un desiderio naturale di immedesimarsi in gruppi sociali in quanto la reputazione di questi gruppi diventa parte della loro identità personale.

Si spiega dunque perché organizzazioni con una buona reputazione e un'immagine positiva portano a una maggiore identificazione: più positivamente viene percepito l'employer brand (derivante dalla brand awareness e dalla brand image) più i dipendenti, attuali o futuri, svilupperanno identificazione positiva con il brand per acquisire la concezione di sé positiva

che deriva dalla sensazione di sentirsi parte di esso. I dipendenti “godono nella gloria riflessa della reputazione positiva dell’organizzazione” (Edwards, 2010). Organizzazioni con un’attraente immagine esterna e un’attraente identità organizzativa percepita sono associate a livelli più alti di identificazione organizzativa (Edward, 2010; Dukerich, 2002).

Infine, una terza chiave di lettura viene offerta trasponendo la visione della *personalità organizzativa*, le cui caratteristiche possono essere strumentali o simboliche (Aaker, 1997), all’employer branding considerando due differenti aspetti del brand: gli aspetti strumentali sono gli “attributi oggettivi, fisici e tangibili” (Lievens, 2007) dell’offerta di lavoro collegati alla parte transazionale del contratto psicologico (Martin, 2008) mentre gli aspetti simbolici sono gli “attributi soggettivi, astratti e intangibili” dell’immagine dell’organizzazione collegati alla parte relazionale del contratto psicologico.

La parte più importante del brand è il suo contenuto simbolico e le sue associazioni simboliche che offrono significati alle persone oltre ai benefici tangibili. Se infatti all’interno di un settore le aziende presumibilmente presentano simili fattori job-related e attributi funzionali, rendendo di fatto difficile differenziarsi su questo livello, l’employer branding può essere utilizzato come un mezzo per trasmettere i benefici e gli attributi simbolici assicurando la differenziazione sul livello simbolico dai concorrenti. I tratti simbolici infatti “hanno un effetto incrementale maggiore rispetto agli attributi strumentali del lavoro e dell’organizzazione nel spiegare l’attraente percezione dell’organizzazione” (Lievens, 2003). Un’organizzazione con una forte identità simbolica, inoltre, porta ad un’identificazione più forte dei dipendenti con l’organizzazione (Lievens, 2007): “un brand con una forte identità incontra i bisogni simbolici del consumatore più dei bisogni funzionali” (Ghaderizadeh et. al, 2013).

1.4.2 Employer branding: dall’employer of choice alla people strategy

La letteratura analizzata finora ha portato a considerare il tema dell’employer branding come strategia di marca, di comunicazione e promozione nei confronti dei dipendenti o potenziali dipendenti (Musso, 2007): si tratta quindi di trasporre strategie di comunicazione adottate dall’azienda per il branding di prodotto, rivolte a consumatori e clienti, per il branding dell’organizzazione come datore di lavoro.

Come visto, gli sforzi di employer branding si considerano prevalentemente orientati a gestire i canali di comunicazione e a comunicare le brand promise per dar forma alle percezioni associate al brand per sviluppare una reputazione esterna distintiva e attraente dell’azienda. Questo approccio, di stampo comunicativo e legato alle relazioni pubbliche, sostiene come oltre al “prodotto di marca” per essere competitiva anche nel mercato del lavoro l’azienda debba allineare gli strumenti branding, la loro qualità e raffinatezza per creare l’immagine di un lavoro di marca e dunque l’immagine di un employer of choice.

Considerare l’employer branding in questi termini potrebbe risultare riduttivo: la gestione della comunicazione certamente costituisce lo strumento fondante della politica di employer

branding, tema che però dovrebbe essere considerato in termini più strategici. L'employer branding infatti contribuisce alla competitività esterna sul mercato del lavoro (Costa, Giannecchini): la capacità dell'azienda di attrarre le persone dal mercato del lavoro e di trattenerle. Si dovrebbe preferire un approccio rinnovato alla tematica: il brand è l'artefice della strategia competitiva per la gestione delle risorse umane. Il corporate e employer branding infatti "provide a long-term, strategic rather than short-term, tactical focus for brand development." (Hart e Murphy, 1998)

Nell'ottica della strategia competitiva che dovrebbe supportare la recruitment il brand gioca un ruolo chiave in quanto, chiamato ad attirare il profilo target di dipendenti desiderato dall'azienda, massimizza quella corrispondenza, tra domanda (caratteristiche e competenze richieste per ogni posizione a seconda della strategia dell'organizzazione) e offerta (caratteristiche possedute dalla persona) di lavoro, che costituisce la base di capitale umano e intellettuale da cui deriva la qualità della condotta strategica e dell'attività operativa dell'organizzazione. E' infatti riconosciuto che "il capitale umano e intellettuale è il fondamento del vantaggio competitivo nell'economia moderna in contesti knowledge-intensive nei quali attrarre dipendenti con competenze e conoscenze superiori costituisce la primaria fonte di competitività" (Berthon, 2005). Secondo Backhaus, inoltre, "un efficace employer branding porta a un vantaggio competitivo" in quanto la sua distintività "permette di acquisire un capitale umano distintivo" (Backhaus, 2004). Dovrebbe avere dunque un posto di primo piano nella creazione ed esecuzione della people strategy: l'employer branding ne è l'artefice. Diventare un "employer of choice" dovrebbe essere considerato una strategia deliberata di business (Ahlrichs, 2000; Ashby e Pell, 2001) che si traduce da un lato in una rifinitura delle tecniche e pratiche di recruitment e di corporate advertising e dall'altro nella rifinitura della distintiva employment experience, nella creazione di una nuova versione del contratto psicologico, relazionale e più sensibile ai fattori contestuali e allineato a quello che i dipendenti cercano nei differenti fasi della loro carriera (Martin et al., 2005). Le evoluzioni più recenti del marketing supportano infatti l'adozione di un approccio integrato all'employer branding basato sull'employee experience. Allineando le promesse di recruitment (esterne) con l'esperienza interna, i brand consumer e corporate e gestendo ogni punto di contatto, operativo o interpersonale, significativo l'employer branding diventa lo strumento chiave per gestire nel lungo periodo l'esperienza di employment.

1.4.3 Oltre l'employer branding: employee experience branding

In seguito all'affermarsi di un nuovo filone del marketing parallelamente all'evoluzione da un'economia service-based ad un'economia experience-based che vede l'esperienza al centro dell'offerta dell'azienda al cliente (Pine e Gilmore, 1999), l'employer branding mutua e fa proprio il concetto di experience branding.

Secondo Rowley (Rowley, 2004) esistono tre diversi livelli, crescenti, di significato del brand. Secondo una prima visione il brand è trattato primariamente come un'identificatore ("brand mark") dei prodotti e dell'offerta dell'azienda. Rilevano sotto questa prospettiva le considerazioni relative al riconoscimento dei prodotti e della sicurezza derivante dalla

possibilità di ripetere, o meno, un'acquisto precedente di successo, o meno. Trattando il brand come mera identità se ne perde però la vera essenza (Schmitt, 1999).

Secondo una seconda visione invece, possono essere attribuiti al brand attributi (brand attributes) e valori (brand values) in modo tale da sviluppare una specifica, unica e distintiva personalità attraendo “le persone la cui attuale o desiderata self-image è congruente con quella del brand” (Rowley, 2004).

Infine, secondo una terza visione, il brand è la fonte di associazioni sensoriali, affettive e cognitive che risultano in una memorabile e soddisfacente brand experience. Il brand diventa esperienza e gli sforzi di marketing si devono focalizzare sul creare e offrire al cliente un'esperienza distintiva e particolare (Schmitt, 1999): si introduce dunque il concetto di customer experience management (Schmitt, 2003).

Secondo la letteratura relativa alla customer experience, in particolare la sintesi di C. Meyer e A. Schwager (Meyer e Schwager, 2007), l'esperienza del cliente (o del dipendente, visto come cliente dei processi di employer branding e di HRM) è composta da un “customer corridor”, una serie o sequenza di punti di contatto (“touch points”) con l'azienda, con il prodotto o con iniziative poste in essere dall'azienda. L'esperienza complessiva è composta da singoli punti di contatto nei quali si dà forma e consistenza all'esperienza stessa, a seconda della qualità del gap tra aspettative del cliente e realtà dell'esperienza che influenzano la soddisfazione del cliente. Per questo la customer experience dovrebbe essere oggetto di un'attenta attività di pianificazione, disegno, creazione e esecuzione con l'obiettivo non solo di dare consistenza al complesso dell'esperienza ma di renderla distintiva.

Analogamente il focus delle attività di employer branding dovrebbe essere nel creare un'unica e distintiva **employee experience**. Riprendendo la definizione di customer experience data da C. Meyer e A. Schwager (Meyer e Schwager, 2007), è possibile definire l'employee experience come la risposta interiore e soggettiva che i dipendenti hanno ad ogni contatto, diretto o indiretto, con l'organizzazione. La employee experience dunque si compone dei pensieri, emozioni e stati mentali indotti dall'employer brand e dall'interazione con l'organizzazione.

Mentre spesso per attirare e trattenere i talenti le aziende si sforzano di allinearsi con l'employment offering dei competitor e dell'industria inseguendo una esperienza pari o superiore, la chiave è l'offerta della distintività dell'esperienza ciò che T.J. Erickson (Erickson, 2007) definisce una *distinctive signature experience*, gli elementi visibili e distintivi che rendono unica l'organizzazione. Il candidato infatti sceglie quelle aziende la cui employment offering e i valori e le preferenze dell'organizzazioni sono maggiormente allineati con le i suoi valori, preferenze e aspirazioni individuali (*fit*). L'employer brand dà forma all'esperienza del dipendente incorporando la employer value proposition e i valori fondamentali dell'organizzazione nell'offerta complessiva dell'azienda.

Il brand nell'employee experience non entra in gioco solo nell'acquisizione dei talenti ma in ogni punto di contatto tra organizzazione e dipendente. L'employee experience infatti pervade ogni aspetto dell'employer offering: l'employer advertising, il job packaging, le

caratteristiche del job, le politiche e pratiche di HRM. Il brand in questo contesto gioca un ruolo chiave: l'employer branding è uno strumento per dare consistenza, attraverso il brand, alla serie di punti di contatto tra organizzazione e dipendenti, attuali o potenziali: recruitment e selezione, orientamento e inserimento, training e development, comunicazione interna e performance management e reward. L'employer brand dunque “incorpora lo spirito del brand (*brand ethos*) in una consistente e totale employee experience” (Mosley, 2007).

Viste le considerazioni proposte si potrebbe dunque integrare il campo dell'employer branding con il concetto di ***employee experience branding*** (“vieni a lavorare da noi perché qui si lavora così...”), che vede non tanto il branding dell'employer di per se quanto il branding del tipo di esperienza che si vive nella particolare azienda. Come visto, differenziarsi sui pacchetti di benefits offerti non è più sufficiente perché ogni azienda può arrivare ad offrire la stessa combinazione di benefits; per differenziarsi è infatti necessario lavorare sull'esperienza: “in the experience economy offering a memorable experience is a key differentiator” (Pine e Gilmore, 1999). Si tratta quindi di abbandonare una visione del lavoro come prodotto per adottare una nuova visione del lavoro come esperienza totale che i dipendenti vivono nell'organizzazione. Possiamo dunque ora definire l'employee experience branding 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 attrarre, trattenere, motivare e sviluppare persone che si identifichino con lo stile di vita dei dipendenti dell'organizzazione. Il branding dell'esperienza è un modo per umanizzare l'azienda creando un'esperienza emotiva con le persone che ne fanno parte. La chiave del branding dell'esperienza sono le persone: bisogna raccontare storie umane, sulle persone che sono nell'azienda, su come ci si sente a farne parte (Pratt, 2014). Ci si sposta quindi da un approccio top-down “why our culture is great” ad un'approccio immersivo ed esperienziale al branding, dove lo storytelling viene fatto attraverso un viaggio autentico tra i job seekers e sui dipendenti, focalizzandosi sui loro bisogni e necessità, per trasmettere un senso di come sia lavorare all'interno dell'azienda senza doverci essere fisicamente.

1.5 Conclusioni

Come dimostrato, il tema dell'employer branding si presenta attuale, dinamico e di importanza strategica crescente per le aziende. E' necessario però considerare un approccio rinnovato employer branding, capace di sfuggire alle logiche di comunicazione e pubbliche relazioni che ne hanno caratterizzato gli albori e di evolvere coerentemente rispetto alle evoluzioni del brand, da identificatore del prodotto a total experience.

In particolare la gestione e il branding dell'esperienza rivestono un ruolo chiave nell'employer branding. Fare employer branding significa infatti creare, gestire e promuovere un'employee experience consistente. In questo senso, se i dipendenti possono beneficiare di un'esperienza diretta nel luogo di lavoro, i canali digitali online rappresentano la piattaforma ideale per far vivere ai job seekers la particolare employee experience dell'azienda. Nel seguente capitolo dunque sarà approfondito il tema dell'employer branding nei contesti digitali online.

2. CAPITOLO SECONDO

L'EMPLOYER BRANDING ONLINE

Come descritto nel primo capitolo, fare employer branding significa creare, gestire e promuovere una brand experience consistente per i dipendenti dell'organizzazione e i potenziali candidati. In questo senso, se i dipendenti possono beneficiare di un'esperienza diretta con l'organizzazione nel luogo di lavoro, i canali digitali online rappresentano invece la piattaforma ideale per far vivere ai job seekers la particolare employer brand experience dell'azienda. Partendo da come possa essere sviluppato un efficace employer brand, con particolare riferimento alla creazione dell'employee experience, verranno analizzate le peculiarità del branding online proponendo infine un'analisi dei principali strumenti a disposizione delle aziende per fare employer branding online.

2.1 Sviluppare l'employer brand nei processi di reclutamento e selezione

Le attività employer branding hanno due orientamenti: uno interno, secondo cui il brand dell'organizzazione agisce come catalizzatore della cultura aziendale e come legame tra dipendenti e organizzazione portando ad maggiore motivazione, senso di appartenenza e di conseguenza a maggiore produttività e retention, ed uno esterno, secondo cui il brand agisce come catalizzatore dell'attrattività dell'organizzazione. Questo elaborato si focalizza sulla seconda dimensione dell'employer branding avendo lo scopo di analizzare come le organizzazioni possano costruire gli strumenti digitali online per un efficace employer branding. L'employer brand dunque gioca un ruolo essenziale nei processi di reclutamento e selezione che hanno l'obiettivo di "alimentare il capitale umano, [...] di trovare e collocare nella posizione organizzativa le persone con le caratteristiche adeguate alle richieste della strategia" (Costa e Gianecchini, 2009).

2.1.1 Sviluppare l'employer branding

La gestione di un efficace employer branding, finalizzato ad attirare e trattenere le persone giuste, non è una semplice questione di advertising e comunicazione. Richiede infatti la stessa pianificazione e gli stessi sforzi riservati allo sviluppo dei prodotti o alla gestione dei progetti (Arachchige e Robertson, 2011).

Si può infatti considerare e gestire il job come un prodotto che deve attrarre, sviluppare e motivare i dipendenti (si considerano i dipendenti come clienti, interni, del prodotto) e contribuire contemporaneamente agli obiettivi complessivi dell'organizzazione (Berry, Parasuraman, 1991). "Le aziende dovrebbero usare tecniche di marketing per disegnare job che incontrino le esigenze dei dipendenti e dell'organizzazione" (Wilden et al., 2010).

L'employer branding deve essere uno strumento trasversale che interessa marketing e gestione delle risorse umane in quanto vede "l'applicazione di tecniche di brand management alla gestione delle risorse umane" (Ambler e Barrow, 1996). Le strategie di employer branding richiedono un approccio integrato e dovrebbero essere allineate con le strategie e politiche di branding corporate e consumer dell'azienda per sviluppare "una strategia di lungo termine per gestire la awareness e le percezioni dei dipendenti, dei potenziali dipendenti e degli stakeholders relativamente ad una particolare azienda" (Sullivan, 2004).

La letteratura evidenzia due passi principali che caratterizzano il processo di employer branding: (1) identificare e sviluppare l'offering e la employer value proposition e (2) comunicarla e promuoverla nei confronti del target.

Secondo Backhaus (2004), l'employer branding viene invece descritto come un processo a tre passi che, riprendendo la logica sopra indicata, vede un analogo primo passo di sviluppo della *employer value proposition* mentre evidenzia una sostanziale divisione nel secondo punto in altri due passi ulteriori: *external marketing*, ossia comunicare e portare nel mercato la value proposition nei confronti dei potenziali dipendenti target assicurando consistenza con gli altri sforzi di branding (Sullivan, 1999), accuratezza e onestà delle informazioni, adeguatezza, trasparenza nelle promesse veicolate dal brand, e *internal marketing* e *internal branding*.

Nei paragrafi seguenti vengono integrati i singoli passi proposti da Backhaus (2004) con i processi di reclutamento e selezione che secondo Costa e Gianecchini (2009) si dividono in quattro fasi: definizione del profilo, reclutamento, selezione e inserimento.

2.1.2 Reclutamento e marketing esterno

Il reclutamento, l'attivazione della domanda e offerta nel mercato del lavoro, raccoglie le candidature per le posizioni per la fase di selezione. Il recruitment, o reclutamento, è "insieme delle attività attraverso le quali l'impresa esprime la propria domanda di lavoro e attiva nei propri riguardi l'offerta potenziale di lavoro" (Costa e Gianecchini, 2009). Include le pratiche e le attività perseguite dall'organizzazione con lo scopo di identificare e attirare potenziali dipendenti, le persone giuste (per numero, caratteristiche e disposizione ad accettare il lavoro) per la particolare posizione e per la particolare organizzazione, da inserire nell'azienda. L'obiettivo principale è assicurare un numero adeguato di candidati tra cui scegliere nel momento in cui si aprano delle posizioni vacanti nell'organizzazione.

Secondo De Grandis (2006), il reclutamento si sviluppa in diverse fasi: scelta della fonte di ricerca, individuazione del contenuto del messaggio, recruitment advertising e valutazione dei risultati.

Definizione del profilo target

La strategia di ricerca lega gli obiettivi strategici alla scelta qualitativa e quantitativa delle risorse umane con l'obiettivo di disporre di candidature adeguate all'individuazione delle

persone necessarie a ricoprire il ruolo. I risultati della selezione dipendono infatti dalla quantità e qualità delle candidature pervenute (De Grandis, 2006).

In seguito all'analisi della struttura organizzativa, delle revisioni e delle modifiche avvenute, si rileva il fabbisogno di personale dell'organizzazione (programmazione del personale). L'azienda definisce dunque i bisogni di acquisizione, ossia il numero di persone richieste, il tempo a disposizione per l'inserimento e il profilo della posizione.

Questa fase è propedeutica all'attività di employer branding in quanto identifica il target di applicanti da acquisire. Non si tratta di una semplice descrizione analitica delle caratteristiche del ruolo (job description) ma anche della descrizione del profilo della persona richiesta, ossia delle sue caratteristiche demografiche, delle conoscenze e delle sue competenze. Si tratta dunque di fare il primo passo nell'identificare i livelli del person-organization fit che si vogliono ricercare tra candidato e organizzazione.

Scelta della fonte di ricerca

Inizialmente, nella scelta della fonte di ricerca si considerano costi e benefici delle varie opzioni in funzione del budget disponibile (diversi costi per contatto), del tempo necessario (diversi tempi di risposta e conseguentemente diversi tempi di copertura della posizione vacante), dell'audience raggiungibile con il canale di comunicazione e del segmento del mercato del lavoro target. Il bacino di reclutamento può essere interno all'azienda, il suo mercato interno del lavoro, o esterno all'azienda, il suo mercato del lavoro di riferimento. Reclutare all'interno significa occupare la posizione aperta con una persona che è già membro dell'organizzazione, sfruttando strumenti quali il job posting (una bacheca fisica o virtuale contenente gli annunci di lavoro rivolti all'audience interna), il passaparola o utilizzando il sistema informativo del personale, che contenendo i profili delle caratteristiche e competenze di tutti i dipendenti, permette di identificare le persone più in linea con la posizione.

Da un lato reclutare all'interno permette di avere maggiori informazioni sul dipendente e sul suo comportamento nell'azienda, di dare stabilità ai rapporti di lavoro e di migliorare le relazioni sindacali, di conservare la cultura aziendale, di incentivare le carriere interne e migliorare motivazione e commitment dei dipendenti. Dall'altro però può causare rigidità nei percorsi di carriera, resistenza al cambiamento e obsolescenza del capitale umano (Costa e Gianecchini, 2009). Inoltre nell'organizzazione potrebbero non esserci sufficienti persone tra cui reclutare internamente. Reclutare all'esterno invece significa attivare l'offerta del mercato del lavoro esterno. Ricorrere a persone esterne permette di mettere in competizione lavoratori interni ed esterni, di esternalizzare i costi della formazione professionale, di portare nuove competenze nell'azienda e di ibridare la cultura aziendale con nuove prospettive e valori. Ricorrere al recruitment esterno però porta dei costi aggiuntivi di raccolta delle informazioni, attività di reclutamento e selezione, di amministrazione e di formazione per l'inserimento, oltre ad accrescere la conflittualità con i sindacati (Costa, 1997).

Il contenuto del messaggio: l'employer value proposition

Successivamente all'identificazione della fonte è necessario individuare il contenuto del

messaggio: tale contenuto deve essere coerente nei vari canali di recruitment advertising e consistente con il brand dell'organizzazione.

In mercati del lavoro poco trasparenti, in cui le informazioni sono costose, e altamente competitivi la aziende devono adottare approcci creativi e innovativi per trovare e attirare le necessarie risorse umane. In particolare le tecniche di recruitment sono via via diventate più sofisticate mutuando dal marketing l'attenzione ai bisogni degli applicanti, visti come clienti, alla differenziazione competitiva e alla brand experience. Si tratta in definitiva di adottare un approccio consumer-style alla recruitment che vede l'azienda, attraverso tecniche di segmentazione del mercato, individuare i bisogni del target di riferimento (dalla popolazione target si evidenziano i gruppi target, e i bisogni dei gruppi) e con questi allineare la propria value proposition. Se nel branding dei prodotti e servizi si utilizza il termine value proposition, in ottica di recruitment ed employer branding viene utilizzato il concetto della Employer Value Proposition.

L'Employer Value Proposition (di seguito EVP), definita anche Employer Brand Proposition, definisce l'offerta su cui si basano le attività di employer branding dell'azienda (Barrow, Mosley, 2005) e il contenuto sottostante che viene trasformato in messaggi, elementi visuali e strategie comunicative targetizzate a gruppi di talenti interni e esterni. E' "l'insieme unico di attributi e benefici che motivano i candidati target ad unirsi all'azienda e i dipendenti a restare" (Sartainm Schumann, 2006).

In letteratura l'EVP è definita infatti come l'insieme unico di offerte, associazioni e valori offerte da un'organizzazione in cambio delle competenze, capacità e esperienze che il dipendente porta all'organizzazione (Michington, 2006; Michington, 2010). L'EVP influenza positivamente i candidati a scegliere un employer (C.Durature, 2011). Inoltre, uno sviluppo e una gestione efficace dell'EVP, grazie al conseguente sviluppo di una comunicazione consistente e di un employer brand unico e attrattivo, assicurano un'incremento della dimensione del pool di talenti e dell'employee engagement (Universum, 2014).

Per essere il fondamento di lungo termine dell'employer branding, l'EVP deve essere "attrattiva, autentica, credibile, distintiva e sostenibile"(C.Durature, 2011). Le aziende devono promuovere ricerche approfondite coinvolgendo i dipendenti attuali e il management, per individuare le caratteristiche uniche del job che le distinguono dai competitor come employer, e gruppi di talenti esterni come benchmark dell'efficacia.

Integrando vari contributi accademici (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001; Corporate Leadership Council, 2002; Kochanski, 2004; Sartain & Schumann, 2006; Munsamy & Bosch Venter, 2009) si possono individuare i quattro elementi di cui si compone l'employer value proposition:

- ambiente di lavoro, include tutti quei fattori che contribuiscono al clima aziendale, come la qualità della collaborazione con i colleghi e lo stile manageriale dei capi;

- affiliazione, include i fattori che sviluppano senso di appartenenza del dipendente rispetto l'organizzazione: sono fattori collegati ai valori, allo scopo e alla cultura dell'organizzazione;
- contenuto del lavoro, include i fattori che determinano la qualità e la ricchezza del lavoro come il tipo di mansioni, la divisione e l'ampiezza dei compiti, la possibilità di lavorare in team, il livello di sfida nel lavoro e il work-life balance;
- l'offerta di benefits, le ricompense non direttamente finanziarie come le opportunità di crescita e i training offerti, e remunerazione, le ricompense economiche percepite.

Recruitment advertising

Se l'employer branding si occupa di costruire nella mente del mercato potenziale del lavoro l'immagine che l'azienda è un "great place to work" allora l'employment o recruitment advertising rappresenta uno strumento critico per l'azienda nell'ottica di portare sul mercato la unica e distintiva employer value proposition dell'azienda per identificare, attirare, acquisire e trattenere i migliori talenti.

L'advertising, l'elemento più visibile e riconoscibile della comunicazione dell'organizzazione, è uno strumento per costruire employer brand equity: da un lato permette di accrescere la employer brand equity creando brand awareness dell'organizzazione come datore di lavoro e interesse tra i non-users (dipendenti potenziali), dall'altro permette di mantenere la employer brand equity rinforzando le credenze e i valori proposti dal brand (nei confronti dei dipendenti attuali) (Ewing et al., 2002). Attraverso l'advertising l'azienda comunica l'employer image, vende la employment experience, educa ed informa il cliente circa l'employment offering, ne promuove i benefici e li ricorda al cliente (Martinez, 2000).

Ewing et al. (2002) propone una classificazione dell'employment advertising secondo tre strategie perseguite dalla aziende.

Transnational Inc. Al mercato del lavoro viene promessa la stabilità relativa ad una grande organizzazione con una forte e positiva reputazione, la possibile mobilità internazionale interna all'organizzazione e l'elevato numero di opportunità offerte.

Mission to mars. In industrie particolarmente nuove la sfida del brand è creare consapevolezza e ridurre il rischio psicologico percepito. Viene dunque offerta la possibilità di un "lavoro eccitante e avanti con i tempi".

The local (pub). I dipendenti attuali vengono usati come benchmark per sfruttare la "source similarity", ossia presentando il tipo di persone che hanno successo nell'organizzazione e, nel caso di corrispondenza percepita, invitando il candidato potenziale ad unirsi all'organizzazione per avere un uguale successo.

Valutazione dei risultati

In conclusione si valutano i risultati ottenuti dalla ricerca. I processi di reclutamento hanno come obiettivo sia l'efficienza dei canali, misurabile in costo per candidato, sia l'efficacia, misurata con il tasso di screening (n. candidati che superano lo screening preliminare/

n.candidati), ossia “la capacità del reclutamento di attrarre candidati che posseggano i requisiti minimi richiesti” (Costa e Gianecchini, 2009). I risultati possono essere quantitativi, come ad esempio il numero di applicanti, o qualitativi, come ad esempio le skill acquisite e le attitudini individuali (Rynes e Barber, 1990).

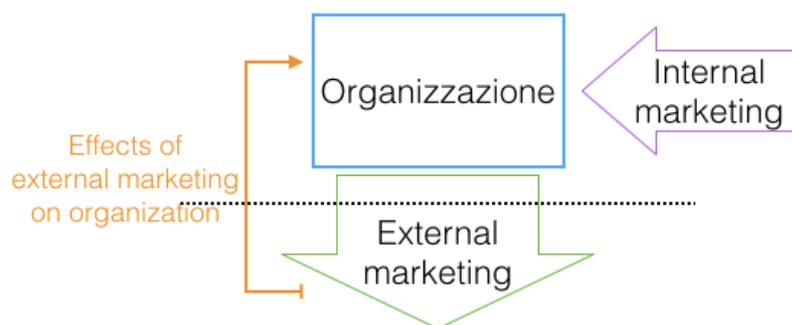
2.1.3 Sviluppare l’internal brand attraverso selezione e inserimento

La selezione è il “processo di scelta, tra i candidati, delle persone che meglio corrispondono alle caratteristiche richieste dalla strategia aziendale” (Costa e Gianecchini, 2009). Questa fase, che si divide in pre-screening, screening, selezione o valutazione e assunzione, è il momento più critico per l’employer branding nel quale, attraverso tecniche e strumenti e seguendo criteri di selezione, si indaga la corrispondenza tra persona e mansione e tra persona e organizzazione. Tony Hsieh, CEO di Zappos.com, esprime chiaramente il legame tra selezione e employer branding: “il nostro obiettivo è assumere dipendenti i cui valori personali siano coerenti con i dieci core values dell’azienda in modo tale che ogni dipendente viva automaticamente l’essenza del brand in ufficio, a casa e nei social media” (E. Ridgeway, 2011).

Identificati i candidati che meglio rappresentano il brand dell’azienda, la fase conclusiva del processo di reclutamento e selezione è l’inserimento. Questa fase, che si articola in accoglimento (orientamento, definizione del contratto psicologico e delle aspettative reciproche, momento informativo), assegnazione dei compiti, degli obiettivi di apprendimento e valutazione del periodo di inserimento, presenta importanti criticità in quanto influenza l’identificazione della persona assunta con l’azienda. I programmi di orientamento e inserimento, infatti, introducono direttamente i nuovi dipendenti ai valori del brand e chiariscono le aspettative di comportamento nei loro confronti.

Selezione e inserimento sono le prime attività di creazione dell’internal brand dell’organizzazione. L’internal branding, l’applicazione delle conoscenze e tecniche di marketing nel mercato interno formato dai membri dell’organizzazione (L. Light, J. Kiddon, 2009), è particolarmente rilevante in ambito aziendale in quanto costituisce un ponte tra la strategia di business dell’azienda e la sua implementazione/esecuzione (Groom et al., 2008; MacLaverly et al., 2007) funzionando da intermediario tra dipendenti e clienti nell’offerta della brand experience: il modo con cui i tuoi dipendenti trattano i clienti è il modo con cui tratti i tuoi dipendenti. I comportamenti dei dipendenti (in particolare quelli a contatto con i clienti) se consistenti possono rinforzare, allineare e dare consistenza ai valori e all’immagine promossi nell’advertising, se inconsistenti possono alterare la credibilità dell’organizzazione (Berthon et al., 2005).

Figura 2.1: Un marketing interno efficiente è l'antecedente di un marketing esterno efficiente.



Fonte: Light e Kiddon, 2009.

MacLaverly et al. (2007) definisce l'internal branding "un insieme di processi strategici che allineano e danno potere ai dipendenti per offrire una customer experience appropriata in una maniera consistente". L'internal branding si occupa infatti di creare e dimostrare una consistente brand experience in ogni punto di contatto dell'azienda attraverso il "vivere e promuovere" i valori del brand aziendale. Proprio i brand values, l'insieme di valori associati al brand, giocano un ruolo fondamentale nell'internal branding che ha l'obiettivo di rendere ogni dipendente un brand ambassador.

Una strategia di internal marketing si compone di tre fasi: ispirazione, educazione e valutazione dei risultati.

L'**ispirazione** è una fase introspettiva: infatti si ricercano e sviluppano i valori da temi e significati trasversali all'azienda attraverso domande quali "chi siamo", "cosa facciamo", "come lo facciamo" e "perché lo facciamo" (Groom et al., 2008).

L'**educazione** è invece una fase pratica di implementazione per sviluppare comportamenti concreti associati ai valori individuati: è necessario dare consistenza nei messaggi e canali di comunicazione e nell'implementazione dei programmi di valutazione e di ricompensa sviluppando un sistema di reward and recognition, incorporato nei sistemi di valutazione delle performance, per riconoscere e ricompensare i comportamenti che dimostrano un consistente allineamento con i valori del brand (Groom et al., 2008). E' necessario identificare inoltre i gap tra pratiche adottate internamente e best practices adottate nei migliori luoghi di lavoro e adottabili dall'azienda.

Un efficace internal branding può essere implementato attraverso (Groom et al., 2008; MacLaverly et al., 2007) strategie e politiche di comunicazione interna e di advertising esterno, utilizzando messaggi pubblicitari targetizzati sui dipendenti come un mezzo per farli identificare con i valori individuati.

é necessario inoltre predisporre training dedicati ai richiami e applicazioni dei brand values e di altri componenti del brand, sviluppare pratiche interne e allocare le risorse aziendali in allineamento con le peculiarità del brand.

La **valutazione** infine prevede l'utilizzo di assessment della cultura aziendale e del clima nell'ambiente di lavoro per misurare il valore creato dalle politiche di internal marketing. Una

strategia di internal branding è completa solo se prevede l'adozione di programmi di manutenzione e correzione per mantenere rilevanti i valori sviluppati e adeguate le politiche di implementazione. (Groom et al., 2008).

Come evidenziato nel paragrafo, l'internal branding è essenziale per sviluppare quell'employee experience allineata con i valori del brand che costituisce il fondamento della brand experience aziendale nei confronti degli stakeholder, clienti in primis.

2.1.4 Sviluppare l'employer brand come esperienza

Lo scopo del branding è creare un'identità memorabile ed unica associata all'azienda. Un efficace attività di branding dovrebbe creare un'immagine differenziata, ossia la percezione che non esiste prodotto, servizio, organizzazione o comunità con la stesse caratteristiche, forza, filosofia e reputazione (Stine, 2013). La creazione di questa immagine è resa però difficoltosa dall'elevata quantità di touch-points tra i clienti, e più in generale gli stakeholder, e l'organizzazione. La sfida è rendere consistente la percezione dell'organizzazione lungo questi touch-points comunicando differenti aspetti dell'azienda a differenti soggetti. Il concetto di branding esperienziale fornisce un'efficace risposta a queste problematiche.

L'employer branding entra dunque prepotentemente in gioco come strumento di employee experience management, il processo di gestione strategica dell'intera esperienza vissuta dal collaboratore nell'organizzazione. Significa gestire, integrare e allineare ogni punto di contatto per connettersi in maniera consistente con il cliente dell'organizzazione, il dipendente. Significa evolversi da un approccio di marketing ad un approccio employee-focused, per offrire quella unica e consistente Total Experience (Arons M., Driest F., & Weed K., 2014). Gestire la Total Experience significa gestire ogni aspetto che crea valore durante il decision making, l'application e il lavoro effettivo.

L'aspetto esperienziale nel lavoro è infatti di attuale importanza: un sondaggio Gallup del 2011 (C. Gallo, 2011) rileva che oltre il 70% degli intervistati si ritiene non attivamente coinvolto dal lavoro che svolge, un fenomeno che Dave Ulrich definisce job depression (D. Ulrich, 1996). Tradizionalmente le soluzioni adottate per ingaggiare corpo e mente dei dipendenti sono state l'empowerment (la delega di maggiori responsabilità ai dipendenti), l'offerta di lavori più sfidanti, l'opportunità di lavorare in team e un maggior focus sulla comunicazione interna nel luogo di lavoro. Ma, per quanto utili e efficaci possano apparire, occorre andare più a fondo e focalizzarsi realmente sui dipendenti per coinvolgerli nel vivere il brand, scoprendo cosa vogliono, cosa vorrebbero diventare, lasciandoli liberi di svilupparsi nell'ambiente di lavoro.

I nuovi job seekers, i millennials, vogliono più di un mero lavoro: vogliono nuove e eccitanti esperienze per imparare e crescere, svilupparsi e migliorarsi, trasformarsi, diventare differenti (Pine e Gilmore, 1999). E questo è ciò che le aziende dovrebbero offrire per attrarre i candidati migliori, trattenere i dipendenti nell'azienda e coinvolgerli effettivamente nel brand. Si tratta di cambiare prospettiva: non è più il lavoro ad essere il prodotto della funzione HRM,

è il dipendente che deve diventare il prodotto. Diventa necessario dunque comprendere le aspirazioni individuali, capire “ciò che i dipendenti vogliono veramente diventare” (Pine e Gilmore, 1999) e guidarli per realizzarle a pieno: “i prodotti soddisfano i bisogni, le esperienze soddisfano i desideri” (Gobè, 2010).

“We’ve been moving away from an employer/culture branding approach for an immersive branding (experience branding) approach, where the brand story becomes more about students and their wants and needs, even using social to give them a sense of what it’s like to work in the firm, without physically walking through the doors” (Pratt, 2014). L’experience branding è l’arte di personalizzare e rendere umana l’azienda creando una connessione emotiva con le persone che ne fanno parte. Secondo Marc Gobè infatti “l’elemento emozionale è sia il fondamento che il carburante per le future strategie di business consumer-driven” (Gobè, 2010): si tratta di raccontare una storia (*storytelling*) umana (*umanizzazione*) dell’azienda, delle *persone* che ne fanno parte, le loro storie personali e come si sentono nell’organizzazione. Questi tre fattori costituiranno l’essenza del framework di analisi proposto nel Capitolo 3.

Come il cliente incontra la brand experience nell’uso del prodotto, nella comunicazione e nel design del negozio (Schmitt, 2003), così il dipendente (o il candidato) incontra la brand experience attraverso i touchpoint interni ed esterni all’organizzazione: l’esperienza diretta con l’azienda, la comunicazione aziendale e gli spazi dell’azienda.

Esperienza diretta. Per i candidati, l’esperienza diretta con l’azienda può essere l’esperienza vissuta attraverso l’uso dei prodotti, la partecipazione ad eventi o il contatto con persone che fanno già parte dell’organizzazione stessa. Nel caso dei dipendenti invece conta l’esperienza vissuta con il “prodotto lavoro”, l’esperienza lavorativa diretta all’interno dell’azienda (programma di inserimento, lavoro quotidiano, compiti assegnati, cultura organizzativa) o vissuta durante il processo di selezione (fiere del lavoro, colloqui di selezione).

Comunicazione aziendale. La comunicazione aziendale può essere esterna (pubblicità, logo, packaging, brochures) o interna (come supporto all’internal branding). Non si tratta solo della comunicazione propedeutica all’employer branding ma di tutta la comunicazione aziendale che diventa catalizzatrice dell’immagine e della reputazione dell’azienda.

Gli spazi dell’azienda. Gli spazi dell’azienda sono l’epicentro della brand experience (Schmitt, 2003). Lo spazio è infatti il più potente, intimo e credibile messaggio del brand. Possono essere fisici, ad esempio gli uffici dell’azienda o lo stand presso una job fair, o virtuali, come il sito web e i canali online. Degli spazi aziendali sono importanti il “look and feel”, l’identità visuale ed esperienziale convogliata dal design dello spazio

Le tre tipologie di touch-points appena presentate devono essere viste come parte di un’unico concetto olistico: l’employer interface. L’employer interface è lo scambio dinamico e interattivo di informazioni e servizi che avviene tra il dipendente o il candidato e l’organizzazione. Esistono tre tipi di interfaccia: faccia a faccia (di persona), personale ma a distanza (ad esempio per telefono) ed elettronica (canali online). Le aziende dovrebbero usare dunque i propri spazi come base per inscenare la brand experience. Un particolare spazio ha

acquisito e sta acquisendo notevole importanza nei processi di branding e di recruitment delle aziende: il web.

2.2 Web-based recruitment e online employer branding

Le nuove tecnologie digitali stanno cambiando e evolvendo i modi con i quali viene eseguito il recruitment. Si riconosce infatti un deciso e significativo trend nell'utilizzo dei canali online per l'internet-based recruitment (Anderson, 2003, McManus e Ferguson, 2003, Thompson et al., 2008).

Figura 2.2. Principali modalità per la ricerca e selezione del personale.

Tavola 15
Imprese secondo la principale modalità utilizzata nel 2012 per la ricerca e la selezione di personale , per macrosettore di attività, ripartizione territoriale e classe dimensionale
(quota % sul totale)

	Modalità di selezione							
	conoscenza diretta	segnalazioni conoscenti / fornitori	quotidiani e stampa specializzata	società di lavoro interinale	soc.di selezione, assoc.di categoria, internet	banche dati interne aziendali	centri per l'impiego	altre modalità
TOTALE	56,8	7,1	1,5	2,6	2,6	24,4	2,2	2,7
1-9 dipendenti	61,4	7,6	1,5	1,6	1,9	21,3	2,0	2,7
10-49 dipendenti	43,3	5,6	1,9	6,1	3,4	34,6	2,9	2,2
50-249 dipendenti	14,2	4,3	2,1	11,8	11,1	49,9	2,4	4,2
250-499 dipendenti	8,8	2,5	2,4	11,8	17,7	49,2	2,2	5,4
500 dipendenti e oltre	6,8	1,2	2,5	10,9	16,9	52,8	1,6	7,3

Come dimostrato dall'indagine Excelsior di Unioncamere (Unioncamere Excelsior, 2013), l'utilizzo di internet è particolarmente importante per le grandi aziende. Se infatti la percentuale di utilizzo è de 2,2% (le piccole e medie aziende prediligono la ricerca attraverso conoscenze dirette e network personali), le grandi aziende adottano strumenti maggiormente oggettivi e si affidano principalmente a banche dati interne (52,8%), a società di selezione e ad internet (nel 11%).

Inoltre, come riportato da Cappelli (2001) e Anderson (2003) già all'inizio del millennio, quando internet era in una fase iniziale di affermazione e di inizio di diffusione di massa, oltre il 90% delle grandi aziende americane faceva uso di internet a supporto dei processi di recruitment. Con il passare degli anni, la diffusione di massa delle tecnologie web e l'evoluzione degli strumenti digitali non possono che comprovare questa statistica rendendo possibile inoltre pensare che sia cresciuta l'importanza e l'utilizzo dei media online da parte di aziende di minori dimensioni per scopi di recruitment.

Dal lato dell'offerta, gli stessi job seekers utilizzano i canali online come strumenti principali nella ricerca del lavoro (evidenziati in Tabella 2.1)

Tabella 2.1. Principali modalità per la ricerca di lavoro.

Canale	Utilizzo
Annunci online	40,0%
Agenzie per il lavoro	34,0%
Parenti e amici	32,0%
Annunci offline	26,0%
Centri per l'impiego	25,0%
Contatti professionali precedenti	23,0%
Social network	8,0%
Career day ed eventi HR	5,0%
Ufficio stage dell'Università	3,0%

Fonte: Adecco, 2013.

2.2.1 Online recruitment

Cappelli (2001) definisce la **e-recruitment** “l’insieme di strumenti tecnologici e organizzativi che consentono di fornire un valido supporto per gestire il processo di reclutamento e selezione”.

La e-recruitment è dunque il processo che utilizza risorse elettroniche per il reclutamento del personale: con l’affermarsi e la diffusione delle nuove tecnologie web le informazioni delle organizzazioni sono disponibili e processate dagli individui principalmente online, rendendo internet il principale canale di comunicazione e di recruiting per le aziende. L’integrazione di internet nei processi di reclutamento viene definita **online recruitment** o **web-based recruitment**. Il web-based recruitment è dunque la “ricerca di dipendenti attraverso il sito dell’azienda, portali di ricerca lavoro o database di curriculum” (Rowley, 2008)

Siti e portali web vengono dunque disegnati per attirare visitatori sul sito ed invogliarli a entrare in contatto con l’azienda, inviando il proprio curriculum se il profilo personale corrisponde a quello cercato. Tecnologie come l’advertising digitale, i portali di ricerca lavoro e i motori di ricerca semplificano l’incontro della domanda e offerta di lavoro, velocizzano il processo di copertura delle posizioni vacanti. Il sondaggio Jobvite Job Seeker Nation Study 2014 (Jobvite, 2014) rileva come il 92% delle aziende americane dichiara di usare internet per soddisfare i bisogni del recruitment. Lo stesso studio rivela come le aziende americane abbiano intenzione di aumentare gli investimenti particolarmente nelle fonti di recruitment online (social network, corporate career site, job board, search engine optimization) indicando come la tematica del web-based recruitment non solo è di attuale rilevanza per le aziende ma è vista come prioritaria rispetto alle altre forme più tradizionali di recruitment.

La popolarità dell’internet-based recruitment si spiega considerando i vantaggi che porta per organizzazione e job seekers. Mentre i metodi tradizionali di recruitment sono lenti, costosi, limitati geograficamente e consumano tempo, ricorrere a strumenti online di recruitment può portare ad una trasmissione più ampia del messaggio, ad un numero maggiore di application ricevute, tempi di risposta minori e costi ridotti.

Ricorrere alla recruitment online permette infatti di rivolgersi ad un'audience molto estesa ad un costo per pubblicazione contenuto: è possibile dunque dare una maggiore visibilità al messaggio di recruitment, raggiungere un elevato numero di persone, ottenere risposte veloci e centrare l'obiettivo di candidature riducendo, in definitiva, i tempi di copertura della posizione vacante.

La presenza sul web di estese informazioni aggiuntive sull'azienda e sui processi di selezione dovrebbe indurre un'autoselezione da parte dei candidati. Inoltre, la standardizzazione delle informazioni ottenibile con l'inserimento dei dati in moduli pre impostati, permette di ridurre sostanzialmente i tempi di screening e di accesso alla informazioni, oltre a facilitare l'archiviazione dei profili e il loro richiamo futuro.

Dall'altro canto, l'elevata quantità di profili ricevibili (spesso l'ampia diffusione del messaggio può generare anche la candidatura di persone non qualificate) può causare un sovraccarico informativo e nei processi di selezione. Inoltre, l'infrastruttura informatica richiede manutenzione e un frequente aggiornamento oltre a personale in grado di adeguarsi alle nuove tecnologie inserite nei processi.

I canali digitali non sempre si prestano per il reclutamento delle figure ricercate. Ad esempio per selezionare figure di alto livello, come top executives, o altamente specializzate, come dottori e professionals, si preferiscono modalità quali l'utilizzo di agenzie di ricerca specializzate in headhunting. I canali digitali, inoltre, mal si prestano alla ricerca di posizioni con bassi livelli di competenze: per queste posizioni è preferibile ricorrere al word-of-mouth e all'utilizzo di network personali di conoscenze (Maurer e Liu, 2007). I canali digitali si prestano particolarmente bene, invece, per raggiungere una fascia di lavoratori mediamente specializzati e per i nuovi entranti nel mondo del lavoro, quali studenti e giovani appartenenti alla categoria dei millennials (Maurer e Liu, 2007).

Le nuove tecnologie offrono uno spazio interattivo in cui presentare l'azienda, evidenziarne il posizionamento e comunicarne il messaggio di recruitment con una molteplicità di contenuti multimediali: il Virtual recruitment environment (Maurer e Liu, 2007). Se da un lato la molteplicità dei canali (social media, social network, blog, video) e la facilità di accesso alle informazioni garantiscono una presenza positiva sul web e una maggiore visibilità e portata, dall'altro strumenti backend più evoluti al servizio delle aziende permettono una profilazione precisa degli utenti e di conseguenza di targetizzare gli annunci sui profili richiesti migliorando efficienza della comunicazione e efficacia nell'ottenere candidature coerenti e qualificate. Inoltre la portata dei canali può essere aumentata ricorrendo a prodotti e servizi di advertising online più efficienti e meno costosi della pubblicità cartacea. Uno studio della Employment Management Association, U.S.A dichiara che mediamente una pubblicazione online costa \$ 377 al confronto dei \$3295 richiesti per una tradizionale pubblicazione cartacea, con differenze di costo che arrivano fino a 20 volte.

Tabella 2.2: *Motivi di utilizzo dei canali online.*

Motivi di utilizzo dei canali online	
<i>Job seekers (ricerca lavoro)</i>	
Trovare più offerte di lavoro sulle pagine aziendali	44,00%
Dare visibilità al curriculum	38,00%
Trovare offerta di lavoro più interessanti	16,00%
Verificare informazioni sull'azienda	13,00%
Monitorare la mia reputazione online	6,00%
<i>Responsabili HR (ricerca candidati)</i>	
Verificare il curriculum	16,00%
Allargare il bacino di candidati	16,00%
Trovare candidati mirati	15,00%
Controllare i contenuti pubblicati dal candidato	10,00%
Monitorare la reputazione online del brand	9,00%

Fonte: *Adecco, 2013.*

2.2.2 Digital marketing e online branding

Il digital marketing è l'applicazione delle tecniche di marketing attraverso l'utilizzo di device digitali (computer, smartphone, etc) per coinvolgere in una conversazione dinamica differenti tipi di stakeholders, acquirenti e influenzatori, con l'obiettivo di acquisire e trattenere clienti (Singh, 2014).

Il marketing digitale, attraverso i canali medialti digitali, permette di avvicinarsi maggiormente ai clienti e di comprenderli meglio per aggiungere maggior valore ai prodotti, ampliare i canali distributivi e incrementare le vendite (Smith e Chaffey, 2008).

Smith e Chaffey (Smith e Chaffey, 2008) propongono un framework ("the 5Ss of digital marketing) con cinque obiettivi principali che costituiscono un punto di partenza per comprendere il digital marketing.

Sell. I canali digitali, usati come canali di vendita, possono incrementare fortemente le vendite dell'azienda: occorre creare fiducia sul processo di acquisto online e semplificare le problematiche legate alla spedizione. Sforzi di online marketing possono inoltre generare un incremento delle vendite offline.

Serve. I canali digitali possono essere utilizzati per aumentare il valore percepito dai clienti grazie all'offerta online di benefici aggiuntivi e attraverso la possibilità di ingaggiare il cliente online ottenendo feedback per un migliore sviluppo dei prodotti o assistendo i clienti, rispondenti alle loro domande e reclami, attraverso il social customer service.

Speak. I canali digitali rappresentano efficaci canali di comunicazione attraverso i quali avvicinarsi e coinvolgere i clienti in un dialogo per capirne i bisogni e condurre ricerche di

mercato. Considerata l'alta interattività dei canali online è inoltre possibile utilizzarli come strumento di partecipazione dei clienti.

Save. I canali digitali possono ridurre i costi del servizio, delle transazioni e i costi amministrativi/gestionali oltre ad essere più economici rispetto ai canali pubblicitari tradizionali. I risparmi di costo può essere usato per incrementare la profittabilità dell'azienda o offrire i prodotti a prezzi maggiormente competitivi.

Sizzle. I canali digitali sono un medium estremamente efficace per costruire il brand online, per rinforzare i valori del brand, per creare brand awareness, riconoscimento e coinvolgimento nella brand experience. Social media in particolare possono essere usati per creare una community attorno al brand e sfruttati per amplificare la portata dei messaggi del brand attraverso raccomandazioni e world of mouth.

Tali benefici o obiettivi possono essere trasposti facilmente per la recruitment online.

Tabella 2.3: Cinque obiettivi dell'online recruitment.

Digital marketing	Online recruitment
Sell	Incremento delle application ricevute, sia offline sia online
Serve	Semplificazione del processo di ricerca delle posizioni aperte e di application Offerta di assistenza durante l'application
Speak	Dialogo con i candidati Engagement online
Save	Riduzione del costo di reclutamento e selezione. Minor costo della pubblicità.
Sizzle	Sviluppo dell'employer brand online Comunicazione dell'EVP Creazione di una community online

L'ultimo punto ha particolare importanza per i risvolti di questo elaborato. Gli sforzi di online marketing per la recruitment, infatti, si orientano prevalentemente allo sviluppo di un brand online attrattivo per i candidati.

Possiamo definire il processo di branding online come “il modo con cui i canali online vengono usati per supportare il brand, che nella sua essenza è la somma delle caratteristiche di un prodotto, servizio o organizzazione come percepito e vissuto da un utente, da un consumatore o da uno stakeholder” (Smith e Chaffey, 2008; Rowley, 2008).

Seppure in letteratura viene posta una limitata attenzione al tema del branding online, come tematica distinta e autonoma rispetto al branding convenzionale, si registrano tre diversi approcci all'applicazione del brand management rispetto alle peculiarità del contesto online (Calabrese, 2012):

- definire un'unica strategia di marca e un'unica modalità di comunicazione, leggendo internet e gli strumenti del web come un canale aggiuntivo di comunicazione che integra il mix di

- comunicazione dell'azienda e la strategia di marca (con il limite di adottare circoscritti accorgimenti rispetto alla diversa natura del canale);
- definire un'unica strategia di marca ma sviluppare distinte modalità di comunicazione: pur riconoscendo una differenza sostanziale nei contesti online e offline e il peculiare contributo che apporta alla strategia di marca, si legge il web in ottica di continuità rispetto alle strategie di marca dell'azienda;
 - definire una distinta strategia di marca: internet può indurre una diversificazione sostanziale nel branding facendo emergere una marca digitale parallela, distinta dalla tradizionale ma sempre comunque coerente con essa.

Nelle presente trattazione viene adottato il secondo approccio in quanto, seppur cambiando il canale e le modalità di comunicazione, value proposition, valori e attributi del employer brand dovrebbero rimanere gli stessi, a prescindere dal medium della comunicazione, per assicurare una consistente immagine e reputazione. E' preferibile dunque adottare una strategia multi-canale di employer branding che dal un lato assicuri l'integrazione e la consistenza del messaggio, dall'altro differenzi l'esperienza del brand nei diversi canali (Rowley, 2004).

I canali digitali offrono dunque nuove possibilità per l'employer branding permettendo flessibilità, utilizzo di contenuti multimediali e la portata globale del messaggio.

2.2.3 Employer branding online

Come visto, viene adottata una prospettiva che considera la strategia online di employer branding come una declinazione di una più ampia e già esposta strategia di employer branding dell'azienda. Alla luce di questa prospettiva dunque non è necessario considerare un diverso concetto di employer branding online rispetto al più generale di employer branding. Interessante invece è considerare come il contesto digitale e gli strumenti online possano contribuire all'implementazione della strategia di employer branding e analizzare quale peculiare apporto assicurano.

“Il branding è il processo di creazione di valore attraverso l'apporto di un'offerta avvincente e consistente (*brand promise*) supportata da una customer experience positiva (*brand experience*) che soddisfa i clienti e li incoraggia a ritornare (creando opportunità per costruire *brand relationship*)” (Rowley, 2008).

Analogamente può essere tradotto il concetto sopra esposto per l'utilizzo del brand e dei processi di branding nel recruitment dell'azienda, in termini di employer branding, considerando la brand promise come la **employer value proposition** e la customer experience come la **employee experience**. L'istanza ultima del employer brand management è infatti la creazione di una esperienza consistente e distintiva: l'employer brand permette di allineare ogni punti di contatto con lo spirito del brand dell'organizzazione.

Con questa visione lo spazio online dedicato all'azienda agisce con un ruolo da moderatore nella relazione tra employer branding e attrattività dell'organizzazione e diventa dunque luogo di promozione dell'offerta e della EVP dell'azienda, di consolidamento dei brand values attraverso il racconto del mondo della marca, di interazione con "brand passionate consumer" al fine di creare un community (Musso, 2007).

Considerata la crescente competizione per la conquista dell'attenzione del navigatore, i nuovi paradigmi della comunicazione d'impresa vedono uno scambio a doppio senso: il consumatore non è solo parte passiva ma deve essere coinvolto in un rapporto di condivisione che stimoli una partecipazione attiva per sviluppare rapporti con la marca (Kotler e Armstrong, 2009).

Le reputazione di un brand, ossia la percezione che si ha di esso dall'esterno dell'azienda, è influenzata da un lato da ciò che l'azienda comunica in rete (la sua identità) e da un altro da ciò che viene percepito del messaggio e condiviso dall'audience.

In un contesto di comunicazione tradizionale, come anche in un primo momento di internet (web 1.0) la comunicazione mono-direzionale messa in atto dall'azienda era preponderante per intensità dello sforzo e diffusione del messaggio. Favorite dall'opacità nella disponibilità delle informazioni, il cliente consumatore si trovava in posizione passiva e di inferiorità: gli sforzi dell'azienda erano dunque rivolti alla creazione e diffusione del proprio messaggio per controllare l'immagine autoprodotta.

In un contesto digitale web-based invece le relazioni tra gli utenti sono preponderanti e si è verificato un rovesciamento nelle dinamiche del potere comunicativo. I contenuti auto-generati dagli utenti influenzano la reputazione dell'azienda in quanto coinvolgono molti attori attraverso relazioni e interconnessioni tra gli utenti, la fruizione dei messaggi e la reazione agli stessi è imprevedibile e i metodi di gestione sono ambigui.

Nei processi di employer branding nei contesti online le aziende si trovano a fronteggiare inoltre diverse altre sfide (Rowley, 2004). In primo luogo, se l'interattività e la semplicità condivisione dei canali online facilitano l'interazione tra azienda e cliente e aumentano esponenzialmente la diffusione dei messaggi desiderati, queste stesse caratteristiche inducono una perdita di controllo da parte dell'azienda che si trova a controllare e monitorare la rete, a prevenire possibili crisi mediali e a creare relazioni autentiche e non opportunistiche con gli utenti del web 2.0.

Inoltre, la numerosità e l'innovatività dei canali online inducono l'azienda a dover integrare la comunicazione del brand tra molti canali con diversa natura multimediale e a dover esplorare e ricercare continuamente nuovi linguaggi comunicativi e soluzioni espressive per accrescere l'interazione e la condivisione dei contenuti e per stimolare nuove conversazioni.

Infine, se il web permette al brand di raggiungere virtualmente tutto il mondo e infiniti target il messaggio veicolato deve però tener conto delle specificità locali e delle diverse caratteristiche dell'audience target richiedendo un approccio giornalistico all'advertising.

Non sempre però le attività di employer branding delle aziende sono all'altezza delle esigenze e delle sfide analizzate. Da una prima analisi esplorativa dei siti di diverse aziende, si

registrano tre comuni tipi di approccio all'employer branding online: informativo, funzionale ed esperienziale.

Informativo

Secondo l'approccio informativo all'employer branding la sezione carriera del sito aziendale e i canali online aziendali vengono utilizzati semplicemente per trasmettere informazioni basilari sull'azienda e come bacheca per comunicare la presenza di posizioni aperte per le quali i candidati si possono candidare. Non vengono offerte opportunità di interazione tra potenziale applicante e organizzazione, ad eccezione della possibilità di contattare per email l'azienda (generalmente all'indirizzo della funzione HRM).

Funzionale

L'approccio funzionale all'employer branding appare invece più sofisticato del precedente. Viene infatti evidenziata l'identità dell'azienda, i suoi valori e la gamma di benefits e opportunità offerte dall'azienda. Il canale digitale è costruito essenzialmente per sollecitare l'application da parte degli users.

Lo stesso processo di application è gestito online: è presente un form online da compilare a cura del candidato, viene offerta la possibilità di partecipare a interviste online o di effettuare un pre-screening del profilo del candidato.

Esperienziale

L'approccio esperienziale all'employer branding è stato ampiamente dibattuto nelle sezioni precedenti. Si tratta di coinvolgere l'utente del sito in un'esperienza olistica integrando tutti i touch-points in un'unica piattaforma esperienziale (Schmitt, 2003). La ricerca ADK EX Scale Research 2001/2002 (Schmitt, 2003) ha dimostrato una correlazione significativa tra la presenza di contenuti esperienziali e l'efficacia dei siti analizzati: un sito web con stimoli esperienziali conduce ad una migliore customer impression, ad un'attitudine più positiva e in definitiva ad una maggiore intenzione d'acquisto.

L'approccio esperienziale conduce all'immersione del job seekers nella realtà aziendale attraverso la comprensione del lifestyle nell'azienda, l'utilizzo quotidiano dei valori e la possibilità di entrare in contatto con i dipendenti e di capire la loro esperienza nell'organizzazione.

Attraverso i canali online sono offerte particolari opportunità di engagement: fiere virtuali, business game online, contenuti educativi gratuiti, community online e storytelling. Questi strumenti sono sia propedeutici a far capire ai futuri dipendenti che tipo di lavoro andranno a svolgere concretamente nell'azienda sia come un ausilio al processo di selezione.

I canali digitali online rappresentano la piattaforma ideale per far vivere ai job seekers la particolare employee experience dell'azienda.

2.3 Strumenti online per l'employer branding online

Se le nuove tecnologie offrono potenzialità ancora poco sfruttate, la diversità del pubblico, i diversi canali e le loro specifiche caratteristiche pongono la necessità di adottare una specifica

strategia di comunicazione.

Le nuove tecnologie infatti hanno portato a clienti e consumatori più potenti e sofisticati, con infinite opportunità di accedere a informazioni, valutarne l'affidabilità e cercare alternative migliori: non sono persone da controllare, come nel tradizionale approccio push e di massa al marketing, ma da aiutare e supportare, da considerare come partners (Costantinides, 2010).

Sono dunque possibili due approcci alle nuove tecnologie (Costantinides, 2010): un approccio passivo, ascoltare il dialogo online e la customer voice per individuare bisogni, aspettative, esperienze, lamentele e trend, diversamente invisibile, e un approccio attivo che richiede apertura e cooperazione per creare engagement e generare una "superba online experience".

La varietà di tecnologie e strumenti offerte dal web rende accessibili alle aziende e ai manager responsabili del recruitment inedite opportunità di job marketing.

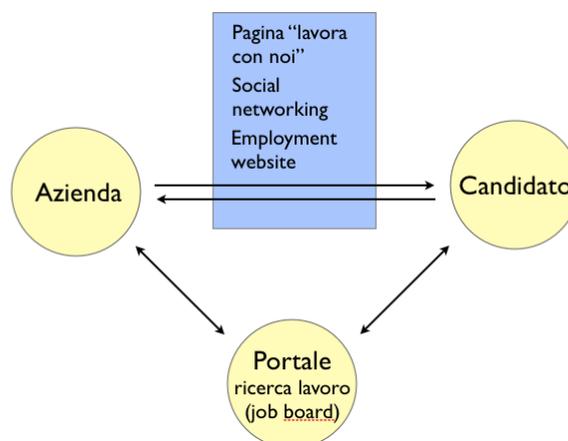
Tentando di fare una sintesi delle opportunità digitali, ne viene ora presentata una classificazione che vede quattro macro-aree di strumenti online:

- portali di recruiting online (virtual job board);
- sezioni "carriera" o "Lavora con noi" all'interno dei siti aziendali;
- sito esclusivo dedicato al recruitment;
- social media: blog e social network.

Si può utilizzare la categorizzazione dei digital media (paid, owned, earned) affermata nel campo del digital marketing per analizzare questi strumenti.

Se le sezioni "Lavora con noi" e le pagine carriera sono media controllati e gestiti direttamente dall'azienda (owned media), i portali di recruitment online (paid media) introducono un soggetto intermediario tra datore di lavoro e job seeker. Si genera dunque un modello a tre attori, presentato nella Figura 2.3.

Figura 2.3: I principali strumenti di recruiting online.



Infine, i social media rappresentano una particolare categoria di media, gli earned media. Se infatti la reputazione online dell'azienda e il buzz nei social media collegato all'azienda

possono essere influenzati dall'organizzazione, la stessa non ne avrà mai il pieno controllo. Una delle peculiarità dei social media è infatti il modo con cui il potere nella comunicazione si sposta dall'azienda all'utente, invertendo il classico paradigma che vede l'azienda come sender e il cliente come mero receiver, richiedendo all'azienda di adottare tecniche di dialogo ed engagement con gli utenti, più che di controllo.

I paragrafi seguenti sono dedicati all'analisi di questi quattro macro-strumenti.

2.3.1 Portali di ricerca lavoro

Si stanno sempre più diffondendo siti specializzati, detti portali di recruiting online o job board, che mettono in contatto domanda e offerta di lavoro funzionando come una bacheca digitale che raccoglie e pubblica offerte e annunci di lavoro delle aziende e permette ai candidati di inviare il proprio curriculum. Inoltre alcuni portali permettono ai job seeker di caricare o creare il proprio curriculum nella banca dati del sito in modo tale che le aziende, dietro il pagamento di una fee di servizio, possano cercare i profili più idonei alle posizioni aperte. Questi portali svolgono dunque un ruolo da intermediario tra azienda e candidato.

Si possono identificare diverse forme di portale online (Costa e Gianecchini, 2009):

- portali di nicchia: piccoli portali verticali specializzati in particolari categorie professionali come ad esempio www.intelligencecareers.com dedicato ai professionisti operanti nel settore della sicurezza o <http://www.journalismjobs.com/index.php> per i giornalisti;
- siti sviluppati dalla digitalizzazione della sezione offerte di lavoro dei principali quotidiani, come <http://lavoro.corriere.it/> e <http://miojob.repubblica.it/>;
- servizi online offerti dalle agenzie per il lavoro come Monster, Randstad, Adecco e Manpower;
- portali presenti esclusivamente online, come JobRapido e InfoJobs;
- job search engine: siti costruiti per indicizzare, aggregare e presentare in maniera unica le offerte presentate in altri portali online.

Altri siti web invece (employer review website) si sono specializzati nel raccogliere recensioni dei datori di lavoro scritte da ex-dipendenti o dipendenti attuali, e utili informazioni per i job seekers, come commenti e dettagli sulle posizioni, per facilitare la scelta del luogo ideale in cui lavorare.

2.3.2 Sezione “Lavora con noi” e Pagine carriera

Le aziende possono disporre di una sezione del sito web aziendale (pagine carriera, “Lavora con noi”), o uno specifico portale web (career site), dedicata al reclutamento. Tali portali dispongono solitamente di una sezione dedicata alle ricerche di personale in corso a cui i potenziali applicanti possono rispondere inviando il proprio curriculum o compilando un modulo online ad hoc (a volte, ma raramente, si presentano dei test di scrematura direttamente online). E' inoltre spesso possibile inviare la propria autocandidatura attraverso i moduli predisposti online o inviando il proprio curriculum all'email dell'ufficio aziendale preposto.

Attraverso il sistema di application tracking l'azienda riceve il profilo del candidato e può effettuare uno screening preliminare con le informazioni standardizzate inviate. Nel caso il candidato non sia in linea con il profilo richiesto l'azienda può comunque procedere all'archiviazione del profilo nella banca dati aziendale per futuri richiami.

I corporate website sono uno strumento importante per l'acquisizione (employee acquisition), per la retention e i canali più importanti di comunicazione e transazione. Devono dunque essere funzionali, efficienti, affidabili, di qualità, devono essere orientati al cliente (customer-friendly) e comunicare il posizionamento dell'azienda (Constantinides, 2010).

Le pagine web delle aziende giocano in particolare un ruolo critico nel processo di recruitment online (Zusman e Landis, 2002): secondo Cappelli (2001), il sito è il primo posto in cui i potenziali candidati si recano per valutare i potenziali employer. Oltre il 94% delle aziende della lista Fortune 500 utilizzano il sito web per il recruitment (Greenspan, 2003). Il sito web costituisce una rappresentazione virtuale dell'organizzazione e il suo aspetto (web appeal) costituisce un fattore per spiegare in che modo i potenziali applicanti sono attratti dall'organizzazione. Secondo i risultati dell'articolo di Thompson et al. (Thompson et al., 2008) infatti, il web appeal contribuisce alla formazione della percezione e dell'impressione del job seekers rispetto all'organizzazione. L'impressione dell'organizzazione media infatti tra il medium online e la decisione di applicarsi: la "facciata" (web facade, secondo Cober et al., 2004) costituisce dunque un importante catalizzatore dell'intenzione di applicarsi, presentando in particolare un maggiore effetto influenzante quando l'utente del sito ha una ridotta conoscenza dell'organizzazione.

Il sito è infatti lo spazio digital del brand (Gobè, 2010), l'ancora per la strategia di branding online dell'azienda (Rowley, 2008) e il luogo d'eccellenza per costruire e comunicare la brand identity attraverso l'esperienza funzionale, estetica e sensoriale.

Funzionale perché come i job seekers vanno nel sito web per ottenere informazioni sull'organizzazione, sul lavoro offerto e per applicarsi online, così le aziende devono informare e offrire valore ai job seekers attraverso una chiara gerarchia delle informazioni e contenuti, una chiara presentazione dei benefits offerti, un'agevole ricerca delle posizioni aperte e un processo di application veloce e semplice. Estetica perché la veste grafica del sito rappresenta strumento di differenziazione, uno strumento per assicurare consistenza all'esperienza digitale e per ingaggiare l'utente. Come verrà discusso nel terzo capitolo infatti, secondo la Signaling Theory gli utenti utilizzano segnali periferici come l'aspetto visuale del sito per inferire sugli attributi sconosciuti dell'organizzazione, come le condizioni di lavoro e il clima aziendale. Infine, sensoriale perché il sito deve intrattenere l'ospite, deve essere veloce e usabile, incoraggiare un'atmosfera e un senso di community, e coinvolgere l'utente attraverso storytelling, giochi, video e musiche, eventi e la facilitazione di un dialogo online.

Mentre esempi di pagine "Lavora con noi" possono essere trovate nei siti della maggior parte delle aziende di grandi dimensioni, alcuni esempi di siti dedicati esclusivamente al

recruitment sono: www.ferrerocareers.com, www.pgcareers.com, www.careers.yahoo.com e <http://careers.bcg.com/>.

2.3.3 Web 2.0: Social media e social networking

Web 2.0 è un termine coniato da Tim O'Reilly nel 2005 per definire gli strumenti fondanti di un nuovo paradigma nel web. Rispondono a questa definizione le nuove tecnologie che inducono una connettività diretta, facilitano l'interazione tra i naviganti e facilitano la creazione, pubblicazione e modifica di contenuti multimediali per soddisfare esigenze di personalizzazione, partecipazione attiva, co-creazione, interazione e cooperazione (Costantinides, 2010).

I principali strumenti del web 2.0 sono:

- blog e microblog: sono “luoghi di comunicazione e conversazione fortemente caratterizzati dalla personalità dell'autore che catalizzano gruppi molto attivi e selezionati” (Lalli, 2013);
- corporate blog: spazi interni ai siti aziendali, controllati dall'azienda ad eccezione dei commenti, ben indicizzati nei motori di ricerca, e scritti dai professionisti dell'azienda o dai dipendenti stessi;
- online forums e online communities: luoghi e ambienti chiusi di discussione, solitamente specializzati in tematiche particolari, con dinamiche di influenza e prestigio tra gli utenti che ne fanno parte;
- social network: facebook, twitter, pinterest;
- mobile apps: instagram, forsquare;
- ambienti di contenuti digitali: flickr, per le immagini, youtube e vimeo, per i video.

I contenuti del web 2.0, ed in particolare dei social media, si caratterizzano per essere persistenti nel tempo e incancellabili una volta diffusi, virulenti (si diffondono esponenzialmente) grazie alla facile condivisibilità, verificabili, multimediali, interattivi, difficili da controllare e gestire da un unico soggetto (Diegoli, 2013).

Considerate le proprietà enunciate, nella gestione della comunicazione aziendale sul web 2.0 occorre adottare un approccio basato su trasparenza, genuinità e autenticità (che portano ad una maggiore credibilità), sulla discussione, conversazione e partecipazione (che portano ad una maggiore affiliazione e fiducia) (Diegoli, 2013).

I social media possono essere utilizzati per aumentare l'engagement, per costruire relazioni genuine con i job seekers e darli una risposta più veloce, di fatto incrementando le application online e la loro lealtà. I social media infatti offrono la possibilità di instaurare una comunicazione a due direzioni tra azienda e job seekers, ad un costo notevolmente inferiore rispetto ad altri media. Sono particolarmente importanti inoltre ora che la Generazione Y si affaccia al mercato del lavoro: le organizzazioni che utilizzano Facebook e LinkedIn hanno infatti il maggiore potenziale di raggiungere i giovani (Bicky e Kwok, 2011).

Per la recruitment, gli strumenti principali del marketing digitale 2.0, finalizzati a creare momenti virtuali di contatto con l'azienda, sono:

- blog aziendali;

- digital PR, per gestire le relazioni con i blog esterni e con i digital influencer;
- corporate fanpage e employment fanpage nei social network, specialmente su facebook e twitter;
- LinkedIn, un “virtual contact book” (Bicky e Kwok, 2011) usato sia come vetrina dell’azienda sia come spazio di interazione e creazione di una community tematica centrata sull’azienda;
- newsletter digitali;
- search marketing (SEO), per garantire un posizionamento interessante nelle pagine dei risultati dei motori di ricerca per determinate keyword;

Gli strumenti del web 2.0 non sono finalizzati solo all’attrazione e engagement dell’audience del messaggio di recruitment ma possono essere utilizzati come ausili nella selezione in quanto permettono ai selezionatori di verificare online i dati dei candidati valutandone la presenza digitale: in media il 21% of employers use social networking sites to research and recruit potential employees (Leggat, 2010).

Tabella 2.4: Utilizzo dei social media.

Utilizzo dei social media - Italia			
Job seekers (ricerca lavoro)		Responsabili HR (ricerca candidati)	
Facebook	30,0%	LinkedIn	41,0%
LinkedIn	26,0%	Facebook	20,0%
Blog	9,0%	Twitter	13,0%
Youtube	6,0%	Youtube	9,0%
Twitter	5,0%	Blog	6,0%

Fonte: Adecco, 2013.

Tabella 2.5: Utilizzo dei social media.

Utilizzo dei social media - USA			
Job seekers (ricerca lavoro)		Responsabili HR (ricerca candidati)	
Facebook	83,00%	LinkedIn	94,00%
Twitter	40,00%	Facebook	65,00%
LinkedIn	36,00%	Twitter	55,00%

Fonte: Jobvite, 2014.

2.4 Employer branding online: il caso Warby Parker

La sezione carriera del sito aziendale dovrebbe offrire un'esperienza stimolante, ricca di contenuti e collegata con l'employer brand e la cultura organizzativa per poter lasciare una forte e positiva impressione sui candidati. Inoltre, un processo di candidatura semplice e intuitivo stimola a candidarsi. Integrare la possibilità di condividere facilmente le posizioni aperte o le pagine carriera sui social network permette di stimolare i "social media referrals" e una ricerca efficace nei risultati e efficiente nei costi.

2.4.1 Warby Parker

Warby Parker è un lifestyle brand americano di occhiali da vista e da sole. La vendita degli occhiali avviene online, anche se recentemente l'azienda ha aperto alcuni showrooms fisici negli Stati Uniti.

La missione di Warby Parker è "offrire occhiali di design [di alta qualità, con ispirazione vintage] ad un prezzo rivoluzionario ingaggiando direttamente i clienti, diventando una guida per i business socialmente responsabili" (Warby Parker, 2014).

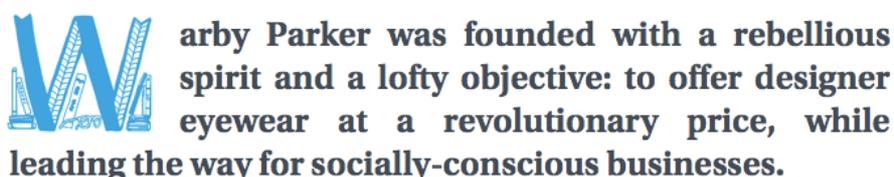
L'azienda è fortemente guidata dal suo scopo: costruire un'azienda che abbia un impatto positivo, che sia dirompente nell'industria degli occhiali e che sia un esempio di azienda che può fare bene e fare del bene (B Corporation, 2013).

Gli elementi che distinguono il brand Warby Parker sono:

- occhiali di moda disegnati con uno stile classico e vintage: Warby Parker non è un retail, è un brand fashion-lifestyle;
- costo contenuto: con un prezzo di 95\$ ad occhiale "puoi essere trendy senza spendere una fortuna";
- alta qualità nei materiali, nel design, nella produzione: prodotti sembrano realizzati con metodi da boutique artigianale;
- aspetto creativo, innovativo e inventivo dei prodotti e del processo di acquisto;
- strategia customer-centric: "Warby Parker loves their customers", i clienti vivono una superba shopping experience garantita da un sito bello, curato e user-friendly, da un processo di acquisto divertente e facile e dalla possibilità di provare gratuitamente a casa 5 paia di occhiali per scegliere quello che veste meglio ("home try-on program");
- modello di business stakeholder-centric: Warby Parker è un'azienda socialmente cosciente che offre il miglior servizio a clienti, dipendenti e alla comunità più in generale. Inoltre con il programma "Buy a Pair, Give a Pair" per ogni paio di occhiali venduto dona un paio alle persone in difficoltà nei Paesi del terzo mondo (B Corporation, 2013).

La figura 2.4 evidenzia in maniera chiara le brand associations: la cura per il design e lo stile, un prezzo allettante, l'inventività e rivoluzionarietà del modello, l'esperienza d'acquisto facile e divertente, l'impatto positivo sulla società e lo spirito ribelle, giocoso e ambizioso del marchio.

Figura 2.4: La mission di Warby Parker.



Fonte: Warby Parker, 2014.

2.4.2 L'employer brand in Warby Parker

Come si traducono gli elementi del brand nel contesto lavorativo dell'organizzazione, quindi in termini di employer brand? L'azienda si sforza di creare un ambiente fertile per i propri team e dipendenti: un ambiente divertente, aperto e orientato alla crescita, sia del business sia della persona (B Corporation, 2013). "Lavorare senza giocare rende un ufficio noioso e spento: riempiamo le nostre giornate di snack, sorprese, tubi pneumatici e costumi." (<http://boards.greenhouse.io/warbyparker/jobs/16718>) Vengono inoltre organizzate frequenti uscite aziendali, uscite di team e attività di volontariato.

Lo sviluppo dei dipendenti è assicurato da sessioni informali di feedback mensili, da quadrimestrali valutazioni a 360° (B Corporation, 2013), da guest speakers invitati a parlare in azienda e da altre stimolanti attività.

L'azienda è certificata "B Corporation" che significa che risponde ai migliori standard social e ambientali. In linea con l'immagine di azienda orientata ai suoi stakeholder, l'azienda offre inoltre numerosi benefits: copertura assicurativi a tutti i dipendenti, politiche di vacanze e assenze flessibili, piano pensionistico, rimborso per le spese di viaggio dei pendolari, occhiali gratuiti per i dipendenti e sconti per amici e familiari e accesso gratuito alla palestra.

2.4.3 Life at Warby Parker: l'employer branding online

In linea con quanto visto nel paragrafo precedente, la sezione carriera del sito Warby Parker (Warby Parker, 2014) si apre con le quattro regole che costituiscono le linee guida dell'organizzazione, ne presentano i valori desiderati e le attese di comportamento.

Our customers, employees, community and environment are our stakeholders. We consider them in every decision that we make.

- 1. Treat customers the way we'd like to be treated.*
- 2. Create an environment where employees can think big, have fun, and do good.*
- 3. No company is an island: get out there.*

4. Green is good.

In particolare la seconda sottolinea come l'ambiente di lavoro sia in linea con i valori del brand Warby Parker: "pensare in grande" (come sfidare i giganti dell'industria degli occhiali), "divertirsi" (come il processo di acquisto) e "fare del bene" (come la politica "Buy a pair, give a pair").

Per assicurare autenticità a questo messaggio, un'altra sezione del sito descrive, con uno stile scherzoso corredato da foto e curate animazioni, come è "un mese nella vita in Warby Parker" (Warby Parker, 2014):

- "Black Tie and Burgers": i dipendenti si vestono in completi fantasiosi e cenano in ufficio con un sottofondo di un quartetto classico;
- "Wine Awesomeness": happy hour settimanale accompagnato da degustazioni di vini a cura di una società di somelier;
- "Launch party" per le nuove collezioni
- "So Much Lunch": tre volte alla settimana viene servito cibo etnico, vietnamita, thailandese o specialità locali;
- "Guest speakers series" porta a parlare in ufficio vari ospiti illustri (ad esempio Dan Viederman, CEO di Verite, per parlare di responsabilità sociale d'impresa e diritto del lavoro;

Infine un'immagine (Figura 2.5) illustra in stile visuale i benefits offerti ai dipendenti.

Figura 2.5: Benefits offerti ai dipendenti di Warby Parker.



Fonte: Warby Parker, 2014.

Il sito procede con la storia della fondazione dell'azienda. Curiosa la scelta del nome, derivante da due protagonisti dei romanzi di Jack Kerouac. Questo aneddoto letterario risulta essere un filo conduttore nello sforzo di branding dell'azienda: i libri vengono spesso usati per entrare in contatto con i clienti e per ricreare un'atmosfera da libreria che ben si allinea con lo spirito del brand.

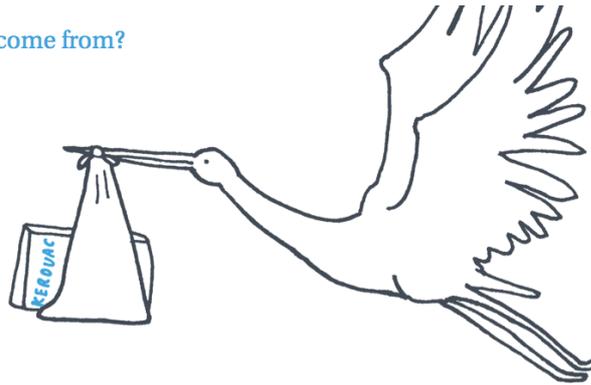
Figura 2.6: La nascita del nome Warby Parker.

Where does the name “Warby Parker” come from?

The stork. (Just kidding.)

In May 2009, our co-founder Dave was wandering around the New York Public Library when he stumbled into an exhibition about Jack Kerouac. The four of us had long been inspired by Kerouac, who spurred a generation to take the road less traveled.

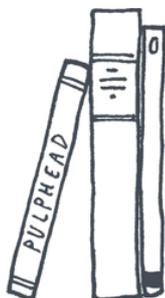
The exhibit included some of Kerouac's manuscripts, drafts, and journals. In one of the journals, Dave noticed two characters with interesting names: Warby Pepper and Zagg Parker. We combined the two and came up with Warby Parker.



Fonte: Warby Parker, 2014.

Infatti il box sottostante (Figura 2.7) fornisce dei suggerimenti sulla scelta di libri da leggere e intrattiene così una relazione con l'utente invitandolo ad entrare in contatto con l'azienda o a recarsi presso gli showroom fisici per avere ulteriori suggerimenti.

Figura 2.7: Libri suggeriti.



So your name comes from a book, huh. Will you recommend a book for me to read?

Sure! Jack Kerouac's *Dharma Bums* is one of our favorites. (Employees get a copy on their first day, as part of our standard secret initiation rites.) If you like adventure, try *A High Wind in Jamaica* by Richard Hughes. If you're the nonfiction type, John Jeremiah Sullivan's *Pulphhead* will knock you flat. (In a good way.)

If you're a fast reader and want more recommendations, our **retail** stores are stocked with excellent books.

Fonte: Warby Parker, 2014.

Un'intera sezione del sito (Figura 2.8) è dedicata al programma sociale “Buy a pair, give a pair”. Non è una mera tattica pubblicitaria ma espressione del credo e dello scopo dell'azienda. Per celebrare il terzo anniversario di Warby Parker, infatti, un gruppo di dipendenti è volato in Guatemala con il programma “Land of Eternal Spring” per visitare una delle organizzazioni no-profit partner.

Figura 2.8: Banner della campagna “Buy a pair, give a pair”.

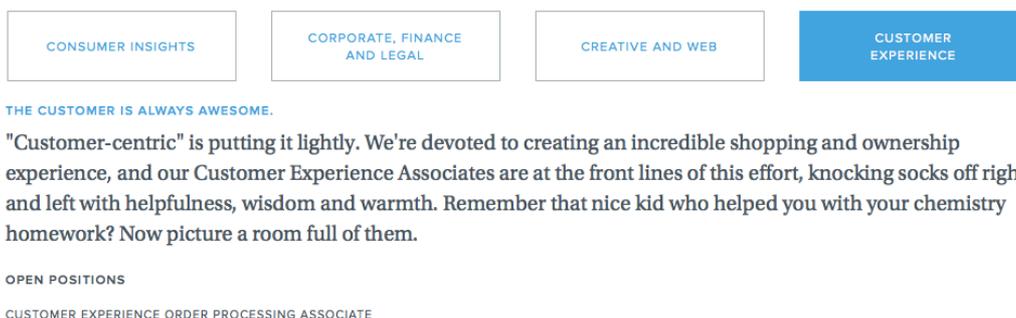


Fonte: Warby Parker, 2014.

Il servizio alla comunità è nel dna di Warby Parker e dei suoi dipendenti. L'organizzazione, oltre a promuovere attività di volontariato per i dipendenti e per i clienti, sponsorizza una squadra (Go Coyotes!) del campionato locale.

Infine, curata e allineata con il brand dell'azienda è anche la sezione che indica le posizioni vacanti dell'organizzazione (Figura 2.9). Sono presenti otto settori di inserimento, ognuno dei quali è descritto da un motto e da una breve descrizione dell'attività svolta dal team redatta nello stile giocoso e scherzoso che caratterizza i contenuti del sito.

Figura 2.9: Sezione posizioni aperte.



Fonte: Warby Parker, 2014.

La pagina di ogni posizione vacante è corredata di (Figura 2.10):

- presentazione accattivante dell'azienda e dell'ambiente di Warby Parker;
- descrizione dell'attività prevista (job description);
- descrizione del profilo ricercato (person specification);
- benefits derivanti dal lavorare in Warby Parker;
- pulsante call-to-action evidente che spinge ad applicarsi.

-

Figura 2.10: Posizione aperta sul sito.

Customer Experience Order Processing Associate

Apply Now

at Warby Parker ([View all jobs](#))

New York

Warby Parker is a transformative lifestyle brand offering designer eyewear at a revolutionary price while leading the way for socially-conscious businesses. This six month program is designed to give super talented individuals a thorough understanding of operations at a high-growth start-up. Under the supervision of senior members of the Customer Experience team, Customer Experience Order Processing Associates will have a direct impact on the company's success through customer interactions and process improvements, while being exposed to all functional areas of the business.

Since all work and no play makes a dull office, we're thoroughly committed to infusing our days with food, surprises, brain-stimulating activities and, when appropriate, costumes. As a team member at Warby Parker, you can look forward to catered lunches three times a week, company outings, guest speakers, and all sorts of other goodness.

What you'll do:

- Support our Customer Experience team in providing "knock your socks off" customer service
- Master our internal management system in order to efficiently and effectively process sales orders
- Reach out to doctors to obtain and verify eyeglass prescriptions
- Respond to customer emails regarding needed prescription information to complete their order
- Follow-up with customers via email to clarify or obtain any missing order information
- Help develop new processes to improve Warby Parker's ability to serve customers

Who you are:

Fonte: Warby Parker, 2014.

2.5 Conclusioni

I processi di reclutamento e selezione costituiscono le attività fondamentali per la creazione dell'employer brand. Attraverso il reclutamento e il recruitment advertising infatti viene trasmessa l'employer value proposition ai potenziali dipendenti che costituiscono il target esterno della strategia di ricerca dell'azienda. Le politiche di selezione ed inserimento sono invece fonte di creazione dell'internal brand e le principali attività dell'internal marketing che, nell'economia dei servizi, costituisce l'antecedente dell'external marketing. External ed internal marketing dovrebbero inoltre confluire nella creazione della totale employee experience: l'aspetto esperienziale del branding costituisce lo strumento più potente per attrarre, coinvolgere e trattenere le persone di talento nell'organizzazione. La dimensione esperienziale del brand risulta inoltre un elemento imprescindibile da considerare nelle attività online come nuovo approccio reso necessario dall'avanzamento della tecnologia e dalla convergenza fra comunicazione e intrattenimento (Berry, 2000). Il capitolo offre infatti una panoramica dei principali strumenti di recruitment e recruitment advertising, con particolare attenzione alle attività online e dei motivi per cui tali strumenti digitali rappresentino i canali più diffusi per il reclutamento. I canali digitali presentati (siti web aziendali, portali di ricerca lavoro e social network) costituiscono gli spazi d'eccellenza per le attività di digital marketing ed in particolare di online employer branding. Rimane infine aperta in conclusione la questione di come le organizzazioni e i recruitment manager possano utilizzare i canali

online per veicolare efficacemente l'employer brand. Si tratta dunque di capire quali sono i fattori da tenere in considerazione nell'atto di costruire i contenuti digitali affinché possano veicolare una consistente esperienza ai potenziali candidati. Questo aspetto sarà approfondito in dettaglio nel Capitolo 3.

3. CAPITOLO TERZO

COSTRUIRE I CONTENUTI DIGITALI PER UN EFFICACE EMPLOYER BRANDING

L'employer branding è certamente più di uno sforzo per rendere attrattivo il sito dell'azienda o la pagina carriera: include la progettazione della cultura organizzativa, l'attenzione ai bisogni di dipendenti e candidati e l'offerta di una consistente branded employee experience (Cattel, 2012). Nella presente trattazione si è deciso però di focalizzarsi sugli sforzi di employer branding online attraverso il sito web aziendale in quanto tale canale si dimostra essere il principale strumento di recruiting delle aziende: il sito web è infatti lo spazio virtuale dell'employer brand. Avere un career website non dà però luogo necessariamente ad un web-based recruitment di successo: secondo Pastore (Pastore, 2000) infatti, il 20% degli online job seekers ha rifiutato un'opportunità lavorativa a causa di website mal realizzati (Maurer e Liu, 2007). Lo scopo del capitolo è dunque esaminare quali fattori tenere in considerazione per creare un sito per realizzare un efficace employer branding.

Il capitolo si sviluppa analizzando inizialmente i motivi per cui sono stati scelti esclusivamente i siti web per l'analisi tra i vari canali di web-based recruitment e il legame tra i fattori presentati e l'intenzione di applicarsi dei candidati potenziali. Per ognuno dei fattori considerati viene proposta inoltre una "scala di importanza" che attribuisce alle diverse presenze del fattore un punteggio su quattro livelli, dal livello 0 al livello 3. Tali scale confluiranno nel framework di analisi presentato e applicato nel capitolo 4. Il capitolo non vuole solo sviluppare il framework di fattori ma per ognuno di questi consigliare azioni pratiche da implementare con l'idea che, una volta eseguito l'assessment con la metodologia sviluppata nel Capitolo 4, i recruitment manager possano intervenire per migliorare la qualità ed efficacia dei propri siti web.

3.1 Canale di analisi: i siti web aziendali

Per le finalità dell'elaborato è stato deciso di limitare il modello di analisi e l'analisi stessa ai siti web aziendali, pagine Carriera e employment website, rispetto agli altri canali digitali online presentati nel Capitolo 2.

Seppur i website aziendali non siano il principale canale di ricerca delle opening positions da parte dei job seeker (Figura 3.1) risultano essere i migliori media per l'employer branding online. Secondo Cappelli (2001), il sito è il primo posto in cui i potenziali candidati si recano per valutare i potenziali employer (Thompson et al., 2008). I job boards invece, pur essendo il principale canale (Figura 1.1), limitano fortemente l'azione di branding dell'azienda: spesso infatti non è possibile includere il logo dell'azienda nel job post o effettuare attività di branding in questi siti.

Figura 3.1: I canali più efficaci per i job seeker.



Fonte: Lundquist, 2012.

Ne consegue dunque che la competizione tra gli annunci si basi esclusivamente sulla coerenza tra posizione e ricerca del candidato, dando spesso origine ad application in serie a tutte le proposte da parte dei job seeker. In termini analitici inoltre risulta estremamente complicato accedere ai singoli job post e collegare questi all'azienda per avanzare inferenze statistiche.

Inoltre, anche nel caso i job seeker utilizzino i job boards o job search engine come strumento di ricerca del lavoro, gli annunci stessi spesso rinviano al sito aziendale attraverso link multimediali o gli stessi job seekers, vedendo il logo dell'azienda, saranno invogliati a raccogliere maggiori informazioni utilizzandone il sito web. Quando il logo non viene presentato nell'annuncio, il sito verrà comunque consultato in un secondo momento quando l'identità dell'employer effettivo verrà rivelata: in questo caso però il sito web non influisce direttamente sull'attrazione dell'applicante ma sull'intenzione di proseguire nel processo di selezione e sulla volontà di ottenere un lavoro presso l'employer suddetto.

Infine, come evidenziato in Tabella 3.1 le aziende sono maggiormente intenzionate ad investire in nei loro siti web (Corporate career site) per quanto riguarda l'employer branding online rispetto ai portali di ricerca lavoro (Online job boards).

Tabella 3.1: Intenzioni di investimento per il 2013.

Intenzioni di investimento per il 2013	
Social network	73,00%
Referrals program	62,00%
Corporate career site	61,00%
Direct sourcing	57,00%
Campus recruiting	42,00%
Online job boards	39,00%
Search engine optimization	37,00%

Fonte: Jobvite, 2014.

In conclusione i portali di ricerca lavoro non sono il luogo ideale per studiare le politiche di employer branding online.

La Tabella 3.1 segnala però come i social network costituiscano la priorità di investimento nell'ambito dell'internet-based recruitment. Perché dunque non analizzare le attività di employer branding online sui social network? Seppur tale analisi possa rivelarsi estremamente interessante, la numerosità dei social network e la vastità delle informazioni presente richiede l'utilizzo di tecniche di analisi estremamente sofisticate, non coerenti con il livello del presente elaborato. Ad un livello di minore sofisticatezza l'analisi dei social media risulterebbe invece probabilmente banale e troppo superficiale limitandosi a fornire consigli generici di best practices. Inoltre, la Ricerca Social Recruiting promossa da Adecco (Adecco, 2013) in risposta alla domanda "Ritieni utili i canali online per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro?" ha ottenuto i risultati esposti in Tabella 3.2 che evidenziano un ampio favore nei confronti dei siti web rispetto ai principali Social Network (con l'esclusione di LinkedIn).

Tabella 3.2: Utilità dei canali online.

	<i>Sito web</i>	<i>Blog</i>	<i>Facebook</i>	<i>LinkedIn</i>	<i>Twitter</i>	<i>YouTube</i>
HR	72,00%	14,00%	30,00%	78,00%	12,00%	9,00%
Candidato	70,00%	9,00%	20,00%	29,00%	8,00%	7,00%

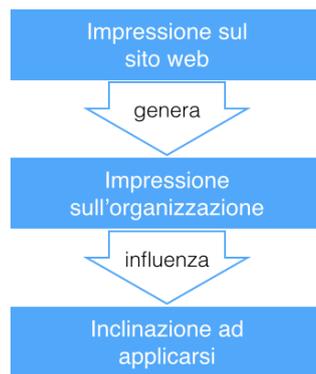
Fonte: Adecco, 2013.

In conclusione dunque, il sito web costituisce quindi il luogo virtuale ideale per l'analisi dell'employer branding online: "corporate website is the most strategic tool for employer branding online" (Lundquist, 2012).

3.2 Influenza dei componenti di un sito web sull'employer branding

Per spiegare come le caratteristiche di un sito web influenzino l'inclinazione dei job seekers ad applicarsi per un lavoro è fondamentale riprendere la signaling theory e la person-organization theory, affrontate nel Capitolo 1 di questo elaborato. L'effetto delle caratteristiche del sito web sull'intenzione di applicarsi va scomposto in due passaggi (Figura 3.2).

Figura 3.2 Effetto delle caratteristiche web sull'intenzione di applicarsi.



In prima istanza l'aspetto del sito web e l'impressione generata nell'utente nei confronti del sito contribuiscono alla formazione dell'impressione rispetto all'organizzazione. L'aspetto del sito impatta sulle emozioni dell'utente e lo induce a fare previsioni rispetto a ciò che vivrà nell'organizzazione decidendo di applicarsi: il job seekers crea giudizi sull'organizzazione basandoli sulle caratteristiche del sito web, "i mezzi di recruitment sono spesso rappresentativi dell'intera azienda" (Baum e Rüdiger Kabst, 2010). Le procedure di selezione infatti, in quanto fonte critica di informazioni per i job seekers, creano un'immagine dell'organizzazione che impatta sulla capacità della stessa organizzazione di attirare i candidati (Edwards, 2010). Applicando la Signaling Theory (Spence, 1973; Spence, 1974) al recruitment, le procedure di selezione (in particolare Rynes e Miller, 1983 hanno studiato l'influenza dell'atteggiamento del selezionatore sull'intenzione di lavorare per l'azienda selezionatrice), le esperienze durante il recruitment e il materiale promozionale rappresentano dei segnali indiretti per i job seekers per inferire sulle caratteristiche sconosciute dell'organizzazione e determinare un'immagine del modo di lavorare usuale nell'organizzazione (Knox e Freeman, 2006). Secondo Spence (Spence, 1973; Spence, 1974) infatti i decision makers, affrontando incertezza o incompletezza nelle informazioni, creano inferenze sugli attributi incerti o sconosciuti sulla base delle informazioni prontamente disponibili. La teoria si applica in particolare al contesto online in cui le decisioni di impiego dei job seekers vengono effettuate con poche informazioni a disposizione. Il sito web costituisce dunque una rappresentazione virtuale dell'organizzazione e il suo aspetto (web appeal) e caratteristiche (website features) spiegano in che modo i potenziali applicanti sono attratti dall'organizzazione (Thompson et al., 2008).

Inoltre, secondo la teoria del person-organization fit, le caratteristiche del sito web offrono all'utente un feedback circa il suo allineamento con l'organizzazione. Come mostrato nel Capitolo 1, la percezione del P-O fit influenza la percezione individuale dell'attrattività dell'organizzazione (Williamson et al., 2003.): un sito web dedicato al recruitment deve attrarre i potenziali candidati qualificati e far desistere gli applicanti non qualificati dall'applicarsi (Rowley J., 2008).

Secondo questo primo passaggio dunque l'impressione sul sito web dunque attiva un processo di presocializzazione di cosa aspettarsi dall'azienda e dall'attività lavorativa, attraverso il

quale viene creata l'employer brand image, l'immagine dell'organizzazione che l'audience crea attraverso l'accumulazione dei messaggi ricevuti dal medium (Ind N., 1990)

La stessa employer brand image è correlata all'intenzione di applicarsi. Nel secondo passaggio, infatti, l'impressione dell'organizzazione media tra il medium online e la decisione di applicarsi: la "facciata" del sito (web facade, secondo Cober et al., 2004) costituisce dunque un importante catalizzatore dell'intenzione di applicarsi. L'immagine autoprodotta dell'organizzazione impatta positivamente sull'intenzione lavorativa: come hanno dimostrato da Gatewood et al. (Gatewood et al., 1993), un'immagine favorevole rispetto all'organizzazione rende quest'ultima maggiormente attrattiva. Di grande rilevanza in questo frangente è il concetto di employer attractiveness, identificabile come il risultato di un'efficace attività di employer branding.

L'immagine dell'organizzazione formata dai segnali del employer brand (veicolato dal sito web) nella mente del candidato potenziale influenza quindi una più positiva valutazione degli attributi lavorativi, una maggiore affinità e identificazione con l'organizzazione, un maggior desiderio e senso di orgoglio nel voler far parte dell'azienda, e dunque una maggiore attrazione e di conseguenze maggiori application (Edwards, 2010).

3.2.1 I modelli nella letteratura

Esistono diversi contributi accademici e non che analizzano i siti web dedicati al recruitment e cercano di spiegare l'importanza relativa dei fattori e componenti costitutivi dei siti.

Una prima classificazione di Cober R.T. et al. (2003) divide le caratteristiche dei siti web in due macroclassi di precursori dell'attrazione verso l'organizzazione: stile, che include estetica ed usabilità, e contenuto che include i job attributes come compensation e opportunità di sviluppo. Questo modello risulta però molto semplice e manca di integrare le caratteristiche riconducibili al web 2.0, ignorate dall'articolo di Cober R.T. et al. (2003) in quanto redatto nel 2003 secondo un paradigma, ormai obsoleto, del web 1.0. Il framework proposto successivamente in questo elaborato considera invece una classificazione più ampia dei fattori di valutazione.

Bondarouk (2012) propone invece una classificazione basata su quattro dimensioni per valutare l'uso delle differenti tattiche di employer branding: il contenuto (la disponibilità delle informazioni e la vividezza del messaggio), l'uso di caratteristiche estetiche per rinforzare le informazioni, la facilità d'uso del sito e la credibilità della fonte. Il contributo più importante di questo paper è però l'organizzazione a livelli di presenza dell'employer brand: da debole, livello 1, a forte, livello 5.

Nella loro classificazione, Chen e Wells (1999) includono tra i fattori di atteggiamento verso il sito, tra cui sono presenti i già noti "contenuto informativo" e "grafica e organizzazione dei contenuti", anche il fattore "divertimento". Tale fattore può essere riconducibile sia al concetto di intrattenimento, caratteristica intrinseca di molti contenuti digitali, sia al concetto di engagement, che però si svilupperà solo negli anni successivi alla pubblicazione dell'articolo, considerati nel framework proposto nel presente elaborato.

Infine, Rowley (Rowley, 2008) introduce invece una classificazione degli elementi di un sito web in tre macroclassi: i servizi ed le informazioni online, la comunicazione della brand identity e la creazione di relazioni con il brand. Questa classificazione appare come la più coerente con la realtà di un sito web e, seppure in versione semplificata, può essere messa in connessione con il framework proposto in questo elaborato condividendone la macrostruttura di base. L'autrice però non porta in maggiore dettaglio la classificazione, limitandosi a dividere e nominare le classi fornendo indicazioni vaghe sulle azioni che le aziende dovrebbero intraprendere in questi segmenti. Questo superficiale livello di dettaglio è però a attribuire al diverso scopo del paper che non cerca di valutare le componenti di un sito web ma propone una trattazione generica del marketing applicato in contesti digitali.

Rispetto alla valutazione del brand invece, il contributo più rilevante è la metodologia utilizzata da Interbrand (<http://www.interbrand.com>) per redarre l'annuale classifica dei brand di maggior valore. Gli indici utilizzati da questa valutazione però si applicano male ai siti web in quanto sono misure sviluppate per valutare la brand equity e il valore del brand. Questo elaborato si focalizza invece sul processo di branding, più che sul brand di per sé. Coerentemente occorre adottare un framework di fattori che permettano di valutare l'utilizzo degli strumenti di branding su una pagina web, framework che verrà presentato nel seguente paragrafo.

3.2.2 Le quattro A dell'employer branding online

In questo elaborato viene proposto un modello unificato ed esteso rispetto ai contributi appena presentati. Il modello considera infatti una classificazione più ampia delle variabili integrando a caratteristiche più tradizionali, come job attributes, contenuto e veste grafica, le caratteristiche riconducibili al web 2.0 e 3.0, quali gli strumenti multimediali e di engagement e i social media. Il modello si compone di tredici fattori, raggruppati in quattro macro-classi: awareness, aesthetic, affiliation e application. Per ogni classe sono proposti più fattori ognuno dei quali identifica una particolare componente, sezione o funzionalità del sito web. Per ogni fattore è presentata una breve descrizione ed è stata elaborata una scala a quattro livelli per valutare il grado di presenza e sviluppo del fattore nel sito web. Questo metodo permette non solo di identificare la presenza o meno del fattore, come fatto nella ricerca Lundquist (Lundquist, 2012), ma anche di valutarne il grado di sviluppo. Se questo da un lato permette un maggior dettaglio nell'analisi, dall'altro fornisce alle aziende diverse fasi e possibilità graduali di intervento.

Awareness

Awareness, consapevolezza, significa possedere una specifica conoscenza acquisita attraverso le proprie percezioni o i mezzi di informazione e uno degli obiettivi del sito web dedicato al recruitment è proprio educare gli utenti e i job seekers rispetto all'employer brand. Educare significa trasmettere i valori del brand e le regole di comportamento dell'organizzazione. Si

tratta dunque di comunicare online informazioni sull'organizzazione e l'identità del employer brand, i valori e le credenze dell'organizzazione per attrarre candidati qualificati e allineati. I contenuti informativi di un sito web dovrebbero essere creati per un'efficace comunicazione dell'online value proposition al fine di massimizzare le vendite, che nel caso dei siti web dedicate al recruitment sono le application ricevute attraverso il canale online. La struttura del sito dovrebbe dunque aiutare gli utenti a trovare informazioni rilevanti, e aggiornate, velocemente. Awareness è inoltre legata all'abilità di percepire, di provare e sperimentare una sensazione o emozione quindi è un concetto molto legato con il branding esperienziale discusso nei Capitoli 1 e 2. In particolare, i contenuti esperienziali più forti che un employment website può offrire sono legati alla percezione della vita nell'azienda.

Da un punto di vista teorico, secondo la teoria dei Percorsi di decision making, le attitudini, le intenzioni di acquisto e le decisioni relativamente ad un prodotto si basano sui percorsi di influenza che possono essere centrali o periferici (Maurer e Liu, 2007). Secondo i percorsi d'influenza centrali le decisioni fanno affidamento essenzialmente a segnali centrali, ossia la credibilità e la qualità di ciò che viene comunicato relativamente al prodotto: il suo prezzo, le sue peculiarità e i suoi vantaggi relativi rispetto ad altri. Dunque, in prima istanza, l'utente del sito di recruitment considera i segnali presenti nello spazio virtuale (quali i segnali di reputazione, di responsabilità sociale, i job attributes e l'employer value proposition visti precedentemente), ne valuta la credibilità e sulla base di queste considerazioni effettua la scelta di applicarsi o meno. I percorsi d'influenza centrali spiegano dunque l'effetto della categoria "Awareness" sull'intenzione di applicarsi per un lavoro.

Aesthetic

Secondo i percorsi di influenza periferici, invece, l'attitudine e la decisione su un prodotto si formano in base alla risposta emozionale ed affettiva ai segnali periferici del medium, come la grafica, la musica, il layout visual complessivo e le considerazioni circa il contenuto dei messaggi esposti (Maurer e Liu, 2007). I percorsi di influenza periferici sono dunque fondamentali per spiegare l'influenza dell'estetica sull'intenzione di applicarsi.

L'estetica, definita come la "percezione attraverso la mediazione del senso" e come la "sensazione e percezione che produce emozioni" (Treccani, 2009) è infatti la componente chiave dell'esperienza di un sito web. Un sito web coinvolge gli utenti attraverso vista e udito: un maggiore coinvolgimento crea una forte reazione emotiva che si traduce in una migliore interiorizzazione delle brand associations veicolate dai componenti visuali e auditivi. L'estetica del sito web, attraverso contenuti attrattivi, una struttura dinamica e interattiva del sito e lo stile e sensazione totale, è un catalizzatore importante della conversione da utenti ad applicanti attraverso la trasmissione e il rinforzo dei valori del brand.

Affiliation

Gli sviluppi del web rendono possibili nuove forme di interazione e coinvolgimento degli utenti nell'esperienza digitale online. La creazione di valore durante le esperienze avviene infatti grazie al coinvolgimento e a ingaggio dello spettatore (Pine e Gilmore, 1999): la costruzione di relazioni con il brand sono il risultato chiave del branding esperienziale. Nuovi canali facilitano la partecipazione degli utenti, oltre ai più tradizionali mezzi di engagement: i social media e le applicazioni mobile. Infine, il nuovo grado di interazione offerto dal web permette all'azienda di dilettersi in uno storytelling online finalizzato a trasportare l'utente nel mondo dell'azienda senza esserne ancora parte. Le nuove possibilità multimediali per il branding esperienziale online sono dunque enormi.

Application

A fronte delle appena descritte funzionalità educative, estetiche e di affiliazione, una componente del sito web risulta avere un impatto cruciale nell'esperienza dell'utente: il processo di ricerca delle posizioni aperte e di application. L'organizzazione e le funzionalità del sito web dovrebbero assicurare l'efficienza e la facilità di queste operazioni. Il processo di application è, infatti, un momento critico in cui un'esperienza difficoltosa potrebbe condurre all'abbandono da parte dell'applicante. Inoltre, i dati ottenuti devono essere organizzati ed elaborati efficientemente nel back-end per risparmiare risorse attraverso il web.

Si procede ora a esplorare le quattro macro-classi e i fattori che le compongono integrando considerazioni logiche con contributi teorici e studi accademici.

3.3 Awareness

Un sito web dedicato al recruitment dovrebbe offrire tre diverse categorie di contenuti educativi: responsabilità sociale d'impresa, reputazione dell'azienda ed employer value proposition.

In primo luogo offrire una panoramica sulle attività di responsabilità sociale dell'azienda migliora la sua reputazione, aumentando commitment dei dipendenti e inviando un segnale positivo rispetto l'azienda aumentandone in definitiva l'attrattività.

In secondo luogo il sito web può essere usato come vetrina virtuale di contenuti finalizzati a rafforzare la reputazione e credibilità dell'azienda, come ad esempio rassegne stampa, premi e riconoscimenti raggiunti, andamento finanziario ed esperienze dirette degli stakeholder (testimonials) con l'organizzazione.

Infine, ogni sito web dedicato al recruitment dovrebbe offrire almeno una descrizione completa dell'offerta di benefits dell'azienda. Tale descrizione dovrebbe includere inoltre una panoramica della cultura organizzativa con particolare riferimento a come i dipendenti vivono e lavorano nell'organizzazione.

3.3.1 Etica e responsabilità sociale

La Responsabilità sociale d'impresa (RSI) è definita come “il continuativo impegno di un'azienda a comportarsi eticamente e a contribuire allo sviluppo economico migliorando inoltre la qualità della vita della forza lavoro e delle loro famiglie, della comunità locale e della società più in generale” (Perrini e Tencati, 2008). Le aziende adottano politiche di RSI per diversi motivi: un'autentico interesse nei confronti degli stakeholder, per prevenire interventi regolatori e punitivi, come mossa strategica o tattica per migliorare la percezione dei clienti (Kharisma, 2013). Le politiche di RSI possono però rappresentare anche uno strumento di recruiting di una forza lavoro di qualità: un'alta performance sociale infatti migliora la reputazione dell'azienda e permette di attrarre i candidati.

Le politiche di RSI dunque sono strettamente connesse con l'employer brand. Dal lato dei dipendenti, queste pratiche creano una maggiore legittimazione interna e conseguentemente una maggiore identificazione e commitment da parte dei dipendenti. Secondo il 2010 Cone Cause Evolution Study, il 93% dei lavoratori di aziende con programmi sociali si ritengono orgogliosi dei valori della propria organizzazione e il 92% sente un forte senso di lealtà verso l'azienda, contro rispettivamente il 68% e 61% dei lavoratori di aziende senza programmi sociali (Cone LLC, 2010). Dal lato dei potenziali candidati, le pratiche di RSI costituiscono un segnale favorevole circa le condizioni e l'ambiente di lavoro, rinforzano la reputazione dell'azienda e ne incrementano l'attrattiva: secondo la stessa ricerca, l'85% degli americani hanno un'immagine più positiva delle aziende che supportano cause sociali a cui tengono. “I potenziali applicanti - infatti - sono più portati a ricercare lavoro in aziende socialmente responsabili rispetto ad aziende con deboli performance sociali”(Greening e Turban, 2000) per il concetto positivo di sé che deriva dal diventare membri di organizzazione socialmente virtuose. La comunicazione rivolta dall'azienda ai job seekers dovrebbe dunque dimostrare le credenziali di responsabilità social dell'azienda.

Secondo il sondaggio presente nel report RSI Online Award 2012 (Lundquist, 2012), gli utenti del sito web dedicato alla RSI cercano principalmente:

- dati credibili, fatti, evidenze rilevanti sulle performance sociali;
- non si fidano di commitment generici e di auto-promozione;
- vogliono vedere come l'azienda assicura il benessere dei dipendenti;
- il report sociale o di sostenibilità, pubblicazioni dettagliate;
- contenuti esaustivi e coinvolgenti;
- apertura a feedback, discussioni e dibattiti.

A partire da questi risultati, è stata dunque elaborata una scala a quattro livelli così descritta (Tabella 3.3).

Tabella 3.3: Etica e responsabilità sociale.

Fattore	Livello 0	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Etica e responsabilità sociale	Nessun riferimento	Riferimenti generici a politiche di impiego e governance, e al commitment ambientale e sociale.	Riferimenti precisi: descrizione delle politiche interne ambientali, sociali e di gestione della diversità. Comunicazione dei target delle politiche. Dati rispetto alle performance sociali.	Riferimento a certificazioni sociali ottenute. Pubblicazione del codice etico. Coinvolgimento di esperti e istituzioni esterne. Uso di testimonials, di storie e di materiali coinvolgenti (video, immagini).

3.3.2 Reputazione dell'azienda

La reputazione aziendale ha tre componenti principali (Cruise O'Brien R., 1994): competenza, consistenza ed integrità.

Competenza

La reputazione dell'azienda è una rappresentazione collettiva delle azioni passate e delle intenzioni future dell'azienda che descrive come gli stakeholder interpretano le iniziative dell'organizzazione e valutano la sua capacità di raggiungere risultati di valore (Kharisma, 2013). La comunicazione diretta agli stakeholder, ed in particolare ai job seekers, dovrebbe dunque enfatizzare i successi ottenuti dell'organizzazione e le performance aziendali in termini di hard facts come la profittabilità, l'andamento finanziario e la stabilità economica nel lungo termine. L'azienda dovrebbe promuovere articoli e pubblicazioni che la menzionano sotto una sezione rassegna stampa in quanto recensione positive da parte di parti terze assicurano autenticità della reputazione e legittimità del brand dell'organizzazione

Consistenza e credibilità

La reputazione si sviluppa sulla base delle osservazioni e valutazioni di un comportamento consistente delle aziende nel tempo (Cruise O'Brien, 1994). Un comportamento consistente nel tempo assicura infatti la credibilità dell'organizzazione.

Come dimostrato in numerosi contributi accademici, il grado di familiarità (Turban e Cable, 2003), un profilo di alto livello (Collins e Stevens, 2002), una reputazione (Turban e Cable, 2003) e uno status positivi (Van et al, 2007), ed essere percepiti come di prestigio nel tempo (Mael e Ashforth, 1992) impattano positivamente l'attrazione dell'organizzazione. L'azienda dovrebbe dunque capitalizzare su questo prestigio. Dovrebbero infatti raccogliere e condividere nel sito web le opinioni degli stakeholder con cui hanno sviluppato ottime relazioni, utilizzandoli come testimonials in quanto testimoni reali persuadono il target

assicurando che il prodotto e l'azienda sono stati testati e sono di qualità, rafforzando dunque la credibilità dell'organizzazione (Laboon, 2013).

I siti dovrebbero essere utilizzati inoltre come vetrina di premi e riconoscimenti guadagnati dall'azienda e la presenza della stessa nelle classifiche delle migliori aziende. Questi riconoscimenti esterni rappresentano infatti una certificazione della qualità del brand (Turban e Cable, 2003).

Integrità

Come le politiche di responsabilità sociale dell'azienda impattino la reputazione dell'azienda e di conseguenza la sua attrattività nei confronti dei job seekers è stato approfondito nel paragrafo precedente (*Paragrafo 3.3.1*).

Queste considerazioni sono state sintetizzate nella Tabella 3.4.

Tabella 3.4: Reputazione dell'azienda.

Fattore	Livello 0	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Reputazione dell'azienda	Nessun riferimento	Riferimento a hard facts: financials, redditività e performance dell'azienda sul mercato.	Legittimazione del brand attraverso la presentazione di pubblicazioni di terze parti. Utilizzo di clienti e dipendenti come testimonials reali.	Riferimenti a premi e riconoscimenti raggiunti. Riferimenti alla presenza nelle classifiche delle Best Companies.

3.3.3 Employer Value Proposition

La value proposition online è la trasposizione online dell'offerta dell'azienda, definita in termini di segmenti target, benefici offerti e caratteristiche di differenziazione dai competitor. Nella forma più semplice il sito web viene usato per fornire una panoramica sull'azienda, con informazioni generiche sull'attività, sulla storia dell'azienda e sulle sue sedi, oltre che a dichiarare la mission aziendale. Un approccio di questo tipo non è sufficiente per un'attività di branding efficace. Occorre dunque adottare sviluppi di crescente complessità comunicando i benefits offerti dall'azienda, la cultura organizzativa e lo stile di vita dei dipendenti.

Employee benefits

Diversi autori (Cable e Judge 1996; Carless, 2005; Montgomery e Ramus 2007; Chapman et al. 2005; Harold e Ployhart 2008; Iacovou et al. 2004) hanno esaminato come i diversi job attributes impattano sulla decisione dei potenziali applicanti. Seppur non esiste un consenso su una "classifica unica" dell'importanza relativa (questa varia infatti tra i vari studi, in base all'esperienza del candidato e della sua nazionalità) si possono identificare i più comuni attributi richiesti che vanno a formare l'offerta complessiva di benefits dell'employer: politiche di compensation (salario, stock policies, tipologie di bonus sulle performance),

opportunità di carriera e di sviluppo professionale, programmi educativi e offerta di training, vacation policies, caratteristiche del lavoro (responsabilità, flessibilità, localizzazione) e piani pensionistici o assicurativi.

Ciò che dovrebbe fare inoltre il sito web è assicurare la giusta targetizzazione rispetto al target, o i target, del recruitment enfatizzando quindi maggiormente alcuni benefici per alcune classi di target (ad esempio enfatizzando il work life balance per i millennials) e promuovere l'unicità dell'offerta di benefits per la differenziazione competitiva.

Employment culture

Come dimostrato da diversi autori, l'attrazione dei job seekers non è associata sola alla presentazione dei benefits, come visto nella sezione precedente, ma anche alla percezione favorevole della cultura aziendale (Cable D.M. et al., 2000). Se in periodi di job surplus la cultura e il person-organization fit hanno un peso maggiore nella ricerca del lavoro durante periodi di crisi economica e scarsità di lavoro invece le persone attribuiscono un peso maggiore alla possibilità di mantenere il proprio stile di vita (compensation) e di sviluppare "marketable job skills" (opportunità di sviluppo) rispetto alla cultura aziendale (Cober et al., 2003). Gli sforzi dell'azienda si dirigono nel rappresentare e proporre ai job seekers l'heritage aziendale, i valori autentici dell'azienda e la sua cultura, e come valori e cultura permeano il clima e l'ambiente di lavoro creando un ambiente unico e distintivo, con l'obiettivo di attirare i job seekers grazie ad un effetto "wow". Vengono presentati inoltre il tipo di persone che lavorano nell'azienda e il tipo di competenze necessarie per aver successo al suo interno: l'obiettivo è favorire l'autoselezione dei potenziali candidati, attirando le persone con un grado maggiore di person-organization fit. Rientrano nelle prassi di promozione della cultura aziendale (iLogos Research, 2001) la dichiarazione di mission e vision dell'azienda, lo stile manageriale, la tipologia di lavoratori tipici e le connessioni con la comunità locale (che confluiscono nelle attività di RSI).

Employee lifestyle

Se, tradizionalmente, il recruiting advertising si è concentrato sulla promozione degli aspetti funzionali ed economici dei benefits offerti (Arachchige e Robertson, 2011) la nuova generazione dell'employer branding dovrebbe focalizzarsi su aspetti intangibili ed emozionali, costruendo e proponendo un'immagine con tratti simbolici e valoriali.

L'aspetto simbolico e filosofico dell'employment nell'azienda si traduce in termini di marketing nella proposta di un lifestyle caratteristico che accomuna i dipendenti della specifica organizzazione. Non c'è un lifestyle più giusto o sbagliato: ciò che conta è proporre uno stile unico e autenticamente rappresentativo dell'azienda, per attivare un alto livello di identificazione organizzativa e di conseguente attrazione. "Our goal is to hire employees [...] automatically living the brand, at home, in the office and in social media. Rather than focus on work-life separation, we focus on work-life integration" (Ridgeway, 2011). La creazione di un lifestyle distintivo richiede due impegni comunicativi: la dichiarazione di uno scopo ideologico e la presentazione dell'esperienza lavorativa quotidiana.

Per scopo ideologico si intende un impegno credibile dell'organizzazione e dei suoi dipendenti a perseguire una causa o principi di valore (Thompson e Bunderson, 2003). Secondo il Mei-Pochtler et al. (2014) il miglior modo per ingaggiare i Millennials nel brand è comunicare uno scopo ideologico autentico. Lo scopo ideologico corrisponde ad una forte connotazione valoriale che conduce alla valutazione della congruenza tra i valori personali e aziendali (Mael e Ashforth, 1989) e ad una forte identificazione organizzativa nel caso di corrispondenza. I siti web dovrebbero dunque enfatizzare lo scopo ideologico dell'azienda e dare rilevanza comunicativa alla causa supportata.

La presentazione dell'esperienza lavorativa dovrebbe assumere invece la forma di un viaggio, sfruttando la capacità narrativa multimediale dei canali digitali. Si tratta di descrivere il lifestyle tipico di un dipendente e di come i valori influenzano il lavoro quotidiano, attraverso espedienti come “una giornata nell'azienda” o la promozioni di particolari eventi interni.

La Tabella 3.5 sintetizza queste considerazioni.

Tabella 3.5: *Employer value proposition.*

Fattore	Livello 0	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Employer value proposition	Generica panoramica sull'azienda: descrizione delle attività, sedi e mission statement.	Descrizione dei benefit offerti e delle attività interne di people management. Targetizzare i benefits. Offrire ragioni di differenziazione.	Rappresentazione (top-down) autentica dei valori dell'azienda e della cultura aziendale. Riferimento all'heritage dell'azienda. Riferimento al tipo di persone che ci lavorano e alle competenze necessarie.	Presentazione del lifestyle nell'azienda (es. “una giornata in azienda”) e di come i valori influenzano il lavoro quotidiano nell'azienda. Affermazione dello scopo ideologico dell'azienda e del suo commitment.

3.4 Aesthetic

Nella categoria estetica sono inclusi diversi concetti quali la grafica, i colori, lo stile complessivo, il template, la tipografia e l'usabilità dei contenuti.

La personalità visuale del sito, definita appunto dalla sua estetica, deve favorire una risposta emozionale rispetto al brand: differenti immagini, video e colori evocano differenti sensazioni e significati. In questo senso i componenti visuali della pagina web diventano strumenti di influenza e di legame con i potenziali candidati.

L'esperienza del sito è inoltre definita dalla sua usabilità. L'usabilità di un sito raccoglie due aspetti chiave: i suoi contenuti e la sua navigabilità. I contenuti devono essere offerti in maniera esaustiva, comprensibile e quanto più possibile umana, ed accessibili in maniera chiara, fluida e veloce.

3.4.1 Comunicazione visuale e consistenza

L'importanza della comunicazione visuale è stata sostenuta da Zusman e Landis (Zusman e Landis, 2002) che nel loro esperimento hanno valutato l'inclinazione ad applicarsi per l'organizzazione da parte di un gruppo di studenti a cui erano stati fatti analizzare diversi siti web, divisi in gruppi secondo la qualità visuale:

- siti di bassa qualità visuale: testo in bianco e nero formattato in un tradizionale paragrafo testuale;
- siti di moderata qualità visuale: testi espressi in maniera concisa e a bullet point, utilizzo di font e colori attrattivi per identificare informazioni diverse o rilevanti;
- siti di forte qualità visuale: utilizzo di foto, infografiche, di colori attrattivi e font creativi, utilizzo di informazioni scritte con un taglio specifico per i job seekers.

I partecipanti hanno espresso una maggiore intenzione di applicarsi per quelle organizzazioni dotate di un sito presente nella categoria ad alta e moderata qualità rispetto alle organizzazioni rappresentate da un sito con una minore qualità visuale (Edwards, 2010). Anche Stuart et al. (1987) confermano che le caratteristiche estetiche e stilistiche dei materiali di recruitment hanno effetto sull'attitudine dei job seekers nei confronti dell'organizzazione.

Il presente elaborato considera la scala introdotta da Zusman e Landis (Zusman e Landis, 2002) per valutare la qualità visuale dei siti web ma introduce una quarta dimensione, esperienziale, della comunicazione visuale.

Secondo questa dimensione la comunicazione visuale può essere utilizzata per offrire un'esperienza vivida per l'utente nel sito web: Baum e Rüdiger Kabst (2010), considerando la dimensione estetica, definiscono la vividness come l'abilità di un medium di intrattenere l'utente coinvolgendo i suoi sensi con foto, musiche, video e animazioni. Inoltre l'utilizzo di un design uniforme (stessi font, stessi colori e stessa formattazione) assicura l'allineamento e la consistenza dei materiali online di recruitment rispetto alla presenza digitale dell'azienda in altri canali o per il product branding. Nelle attività di branding la consistenza è un fattore fondamentale in quanto assicura che il brand sia comunicato in tutti i touchpoints e formati con la stessa identità visuale.

La percezione dell'aspetto visuale predice positivamente l'inclinazione ad applicarsi in quanto gli elementi visuali sono in grado di fornire coesione e struttura all'identità e rendere più semplice il suo riconoscimento e ricordo (Aaker, 1996). Tale fenomeno potrebbe dunque essere spiegato secondo il lavoro di Tversky e Kahneman (1973) sulla memoria: secondo questo approccio i job seekers, in quanto persone, nutrono una preferenza inconscia per quei contenuti che rimangono più accessibili nella memoria, quindi immagini, video e contenuti emozionali (Thompson et al., 2008).

Questi risultati, sono stati elaborati secondo una scala a quattro livelli, descritta in Tabella 3.6.

Tabella 3.6: Comunicazione visuale e consistenza.

Fattore	Livello 0	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Comunicazione visuale e consistenza	Bassa comunicazione visuale. Uso di soli testi in bianco/nero formattati in un tradizionale paragrafo.	Moderata comunicazione visuale. Uso di font e colori attrattivi. Testi espressi in maniera concisa e a bullet points.	Uso di foto e infografiche. Utilizzo di colori attrattivi e font creativi. Informazioni scritte con un taglio specifico per chi cerca lavoro.	Esperienza vivida nel sito. Uso di musiche, animazioni e video. Design uniforme e utilizzo uniforme font, colori e contenuti per allinearsi agli altri siti aziendali.

3.4.2 Usabilità

L'usabilità è definita dalla normativa ISO 9241 sull'ergonomia come la capacità di un sistema di essere compreso, appreso e utilizzato da particolari utenti per raggiungere certi obiettivi con efficacia, efficienza, soddisfazione in uno specifico contesto d'uso (Karat, 1997).

Dalla definizione risulta come le componenti chiave dell'usabilità siano comprensibilità, utilizzabilità, efficacia, efficienza e soddisfazione. Tradotte per il contesto d'uso di un sito web diventano: comprensibilità delle informazioni, navigabilità, efficacia comunicativa, velocità e completezza dei contenuti.

Tabella 3.7: Comparazione usabilità e usabilità web.

Usabilità	Usabilità web
Comprensibilità	Comprensibilità delle informazioni e Completezza dei contenuti
Utilizzabilità	Navigabilità
Efficacia	Efficacia comunicativa
Efficienza	Fluidità e velocità di risposta
Soddisfazione	Soddisfazione

L'usabilità di un sito internet influenza l'intenzione del potenziale applicante a intraprendere la candidatura per lavorare nell'organizzazione. Una buona usabilità del sito induce infatti una maggiore soddisfazione degli utenti in quanto il servizio offerto è rilevante e allineato con i loro bisogni e le loro aspettative. La soddisfazione nell'utilizzo del sito induce un'impressione migliore dell'organizzazione e in definitiva rappresenta una driver dell'acquisto, ossia dell'application da parte del candidato. Viceversa, una pessima usabilità rende arrabbiati gli utenti che abbandonano il sito prima di fare l'application, perché non hanno trovato le informazioni desiderate o perché hanno formato un'attitudine negativa nei confronti dell'organizzazione, o durante il processo di candidatura, nel caso si verifichino problemi

tecnici o lunghi ritardi nella risposta del sistema. In definitiva, dunque, una pessima usabilità porta ad una perdita di application (Usability Net, 2006).

Vengono analizzati ora le due dimensioni principali dell'usabilità: la forma dei contenuti e la navigabilità del sito web.

3.4.3 Contenuti: comprensibilità, completezza e umanizzazione

Secondo Schwab, D.P. (1982) la quantità, la formattazione, il contesto e il tipo di informazioni comunicate ai job seekers nel recruitment advertising influenzano l'attrazione verso l'organizzazione. Generalmente, infatti, gli utenti delle pagine carriera dei siti web aziendali sono alla ricerca di informazioni sull'employer per prendere la decisione di intraprendere la candidatura per la selezione. Le informazioni online sono specialmente importanti in contesti che richiedono decisioni ad alto-coinvolgimento, come appunto la ricerca e scelta di un lavoro (Barber A. E., 1998).

I job seekers dunque hanno dei bisogni informativi a cui il sito deve rispondere in maniera soddisfacente secondo tre aspetti: presenza, accesso e comprensibilità dell'informazione.

In primo luogo le informazioni devono essere riportate in maniera *esaustiva* e targetizzata secondo le diverse tipologie di utenti. E' auspicabile inoltre aggiornarle periodicamente e assicurarsi che i link non riportino a pagine non più esistenti. Bisogna però mantenere un equilibrio nella quantità di informazioni fornite: tra quantità ed efficacia dell'informazione esiste infatti una relazione a forma di U (Maurer e Liu, 2007). In assenza o scarsità di informazioni i candidati devono prendere le decisioni sulla base degli input periferici del sito mentre la presenza di eccessive informazioni limita la capacità degli individui di processare informazioni complesse.

Le informazioni devono anche essere facilmente *accessibili*: è importante posizionare le informazioni più rilevanti (ad esempio le posizioni aperte nell'organizzazione) direttamente nella homepage o a un basso numero di link dalla pagina principale, e dividere le informazioni per categoria di utente interessato (ad esempio la categoria studenti). Infine le informazioni devono essere fruibili e *comprensibili*: è preferibile riportate le informazioni in maniera non strettamente verbale e testuale ed evitare il gergo tecnico del settore, assicurandosi che forniscano un'accurata ed autentica rappresentazione dell'offerta dell'azienda.

Efficacia comunicativa

Questa dimensione dell'usabilità riveste una particolare importanza per i siti web e per il branding online per questo motivo si è deciso di dedicarle un fattore separato, Comunicazione visuale appunto (*paragrafo 3.4.1*).

Umanizzazione

Le informazioni e i contenuti del sito dovrebbero essere riportati in una forma tale per cui si attivi il processo di person-organization e person-job fit. Si tratta dunque di fornire una visione più umana dell'organizzazione non limitandosi ad una mera e fredda comunicazione aziendale impersonale, ma presentare in maniera accattivante la cultura aziendale o, meglio

ancora, utilizzando lo staff come testimonials ossia dando voce alle persone dell'organizzazione.

Avendo l'opportunità di sentire l'opinione personale dei dipendenti, si crea dunque una connessione su un livello più umano e personale tra candidato e organizzazione.

Queste considerazioni sono state sintetizzate nella Tabella 3.8.

Tabella 3.8. Usabilità: contenuti.

Fattore	Livello 0	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Usabilità : contenuti	Non esaustività. Informazioni scritte in gergo tecnico. Focus sull'azienda: informazioni generiche impersonali.	Esaustività. Informazioni scritte per i job seekers.	Aggiornamento costante delle pagine. Utilizzo di Informazioni non testuali. Focus sulla cultura aziendale: utilizzo del "noi".	Targetizzazione e divisione dei contenuti per diverse categorie di job seekers. Focus sui dipendenti: uso dello staff come testimonilas, uso dell' "io".

3.4.4 Usabilità: navigabilità

Navigabilità

La navigabilità, la qualità che identifica lo sforzo richiesto dall'utente per accedere alle informazioni e spostarsi da una posizione all'altra del sito, è valutata in base al numero di pagine che i job seekers devono passare e dal tempo richiesto per raggiungere la pagina con le informazioni desiderate (Thompson et al., 2008). Per essere facilmente navigabili e i siti web dovrebbero avere una struttura chiara e definita, utilizzare navigational toolbar (Zusman e Landis, 2002), disporre delle funzioni mappa del sito e cerca nel sito. E' particolarmente importante assicurare la presenza del link alla sezione carriera nella homepage del sito aziendale. Questo espediente, oltre ad offrire un accesso più veloce e diretto alla pagina, permette infatti di aumentare il traffico catturando i navigatori che hanno familiarità con l'azienda e ne visitano il sito.

Fluidità e velocità di risposta

La fluidità, la velocità di risposta di un sito, influenza positivamente le percezioni degli applicanti mentre blocchi e rallentamenti determinano una perdita di interesse e l'abbandono del processo di application in quanto segnalano un mancanza di competenza nell'azienda (Baum e Rüdiger Kabst, 2010).

Differenti sezioni

Riprendendo la teoria dei Percorsi di decision making, esposta nell'*Introduzione della sezione 3.4*, diverse decision making routes hanno diverso impatto in base al tipo di potenziali applicanti che si vuole attrarre: applicanti con esperienza utilizzeranno maggiormente stimoli centrali mentre applicanti con nessuna o scarsa esperienza useranno maggiormente stimoli periferici. I siti web dovrebbero dunque essere in grado di offrire una diversa strutturazione

dei contenuti in base ai diversi target di utenti (Maurer e Liu, 2007): fornire molte informazioni se si hanno candidati con esperienza come target, sfruttare navigabilità e grafica del sito nel caso di studenti, neo-laureati e utenti casuali. Ad esempio la pagina carriera di Microsoft (<http://careers.microsoft.com/>) adotta separate sezioni per studenti e experienced workers, dividendo inoltre l'organizzazione delle informazioni a seconda che gli studenti siano undergraduate, cerchino internship, o abbiano un M.B.A. (Maurer e Liu, 2007).

Pagina integrata o sito dedicato

Resta infine dubbia l'efficacia di costruire una sezione carriera come minisito separato dal sito aziendale. Da un lato l'integrazione della sezione carriera nel sito aziendale garantisce un accesso diretto e una percezione di esperienza integrata nel mondo digitale dell'azienda. Dall'altro lato un sito dedicato garantisce una maggiore flessibilità nell'organizzazione dei contenuti e una migliore creazione dell'esperienza totale dell'utente (iLogos Research, 2001).

Tabella 3.9: Usabilità: navigabilità.

Fattore	Livello 0	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Usabilità: navigabilità	Struttura del sito di difficile comprensione. Sito lento, con ritardi.	Chiara struttura del sito. Sito fluido, senza rallentamenti.	Mappa tematica del sito. Funzione di ricerca. Link alla pagina carriera nella homepage.	Divisione del sito in sezioni dedicate a specifici target.

3.5 Affiliation

Il web 2.0 ha reso possibile l'affermazione di nuovi strumenti di engagement e intrattenimento per attrarre i potenziali candidati, creare legami con loro, spingerli ad applicarsi e mantenere relazioni virtuali. L'azienda è chiamata a diventare fornitrice di contenuti digitali di valore e promotrice di spazi virtuali di incontro e creazione di una community legata al brand.

Le relazioni con gli utenti possono essere create e mantenute attraverso i social media: le aziende dovrebbero assicurare una presenza consistente nei canali sociali online per raggiungere un'ampia audience. I social media impongono un cambiamento nel tono delle aziende: per catturare i candidati è necessario rendere più umana l'azienda utilizzando le storie e le esperienze dei dipendenti.

Infine considerando che il 43% dei job seekers ha utilizzato almeno una volta un dispositivo mobile per cercare lavoro (Jobvite, 2014), le aziende dovrebbero ripensare l'usabilità dei propri siti dai dispositivi mobile e sviluppare app proprietarie per catturare un'ampia audience.

3.5.1 Engagement

Il tratto più importante dell'evoluzione dei siti web dedicati al recruitment da semplici

bachecche delle posizioni aperte a spazi di branding dinamici, multimediali ed interattivi è l'introduzione di strumenti di intrattenimento ed engagement dell'utente online.

Si possono identificare quattro fasi nel processo di engagement:

- attrazione: accrescere l'interesse nei confronti dell'organizzazione;
- connessione: stabilire un collegamento con gli utenti;
- conversione: ottenere un'azione, l'applicazione, da parte degli utenti;
- relazione: continuare e sviluppare la relazione dopo l'azione.

Gli strumenti per costruire engagement possono essere passivi, quanto l'utente è coinvolto nelle attività dell'organizzazione attraverso la possibilità di esplorare lo spazio dell'organizzazione attraverso i contenuti offerti, e attivi, quando l'utente prende proattivamente parte nel commentare e offrire contenuti, nel partecipare a discussioni online o nelle attività della community online.

Passivi: strumenti di edutainment

Gli strumenti di edutainment si inseriscono nelle prime due fasi del processo: se da un lato infatti attirano utenti interessati ai contenuti offerti, dall'altro l'azienda riceve una reputazione e percezione positiva venendo riconosciuta come fornitrice di contenuti di valore e stabilendo dunque una connessione con l'utente.

Per edutainment si intende l'offerta di contenuti pensati per intrattenere l'utente educandolo nel frattempo alle caratteristiche dell'offerta dell'organizzazione. In questo senso i siti delle organizzazioni iniziano ad offrire contenuti di valore per gli utenti. Se ad esempio consideriamo i job seekers come l'utente principale dei siti di recruitment, l'utente è interessato a capire come cercare e trovare più efficacemente un lavoro che rispecchi il suo profilo e come superare con successo il processo di selezione. Risulta dunque di valore per questo utente l'offerta di contenuti da parte dell'azienda su queste tematiche.

L'organizzazione è dunque chiamata a diventare fornitrice di contenuti educativi gratuiti per essere riconosciuta come una risorsa di valore nel settore di cui i job seekers possono beneficiare. Si tratta in definitiva di capitalizzare sui contenuti che possono essere condivisi come fattore di differenziazione dagli altri competitors e che possono accrescere l'interesse verso l'organizzazione e la portata della comunicazione aziendale. Tali contenuti, che non dovrebbero assumere la forma di brochure dell'azienda o del prodotto, possono essere:

- online magazine (Rowley, 2008);
- white papers: contenuti scritti con un taglio tecnico-scientifico che danno argomento a una posizione su un tema o forniscono una soluzione ad un problema (Scott, 2011);
- e-book: documenti, usualmente formattati in pdf e forniti gratuitamente, che risolvono problemi per gli stakeholder; sono scritti con un linguaggio leggero utilizzando numerose immagini e contenuti grafici (Scott, 2011);
- webinar: contenuti audio-visivi in cui ospiti ed esperti, usualmente esterni all'azienda, tengono cicli di lezioni su argomenti specifici sponsorizzate dall'azienda;

- studi e ricerche: vengono offerti in maniera gratuita i risultati di ricerche e sondaggi come fonte preziosa di informazioni;
- newsletter: sono lo strumento più efficace per offrire regolarmente piccoli contenuti mantenendo vivo l'interesse nei confronti dell'organizzazione e la brand awareness, oltre che a contribuire a mantenere la relazione con l'azienda.

Attivi

Sempre più spesso gli utenti si aspettano di essere coinvolti attivamente in un dialogo con i brand e le organizzazioni (Mei-Pochtler et al., 2014), e internet rappresenta lo spazio d'eccellenza per instaurare questo dialogo. Le aziende possono infatti ricorrere a:

- sondaggi tra gli utenti per ricevere feedback sulla presenza online, sull'efficacia del sito e sul processo di selezione, è un modo efficace per coinvolgere l'utente, farlo sentire considerato ed apprezzato ed inoltre rappresenta uno strumento di apprendimento molto importante per l'azienda;
- competizioni e contest online tra gli utenti: questi espedienti aumentano la portata della comunicazione e permettono un coinvolgimento attivo degli utenti attraverso la creazione di contenuti;
- possibilità di chattare online con gli utenti, rispondendo in real time a domande e offrendo spunti di coinvolgimento;
- fiere virtuali del lavoro e recruitment game: le aziende possono promuovere business game per coinvolgere i potenziali candidati: “[...] abbiamo lanciato il Brandstorm e l'e-strat challenge, due business game internazionali che mettono alla prova le capacità dei partecipanti [...] sono ottime opportunità per trovare nuovi talenti e per chi vuole lavorare con noi” (De Grandis, 2006);
- costituzione di una community online attorno al brand: è forse lo step più difficile ed impegnativo, ma anche quello più efficace in quanto permette agli stakeholder di interagire sia con l'organizzazione sia tra di loro.

La Tabella 3.10 riassume le considerazioni precedentemente esposte.

Tabella 3.10: Engagement.

Fattore	Livello 0	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Engagement	Non sono presenti funzionalità di engagement (nella sezione carriera).	Approccio passivo. Offerta di contenuti di edutainment. Possibilità di iscriversi alla newsletter aziendale.	Approccio attivo. Utilizzo di competizioni, concorsi e sondaggi online.	Creazione di una community online connessa al brand. Proposta di recruitment game o fiere virtuali del lavoro.

3.5.2 Social media

I social media sono ricche opportunità per rendere il brand più attrattivo, un engagement positivo sui social media infatti migliora e rende più positiva l'attitudine verso l'azienda, più

umano e personale e meno “aziendale”. Questi canali permettono di condividere idee, contenuti ed informazioni di valore negli spazi di aggregazione degli utenti e di iniziare conversazioni per mantenere un dialogo con i candidati potenziali ed instaurare nuove interazioni tra candidati ed employer, e tra candidati.

I principali strumenti di cui le aziende possono avvalersi sono:

- presenza di opportunità (social media share buttons) per condividere agevolmente con il proprio network sociale online i contenuti del sito o gli annunci di lavoro per estendere la portata della comunicazione sfruttando il network personale dell'utente;
- integrazione tra social media e sito web, attraverso widget, che permette di mostrare le statistiche sociali (come numero di like o interazioni) per rafforzare la reputazione digitale dell'azienda;
- social network: sono i social media più affermati; le aziende dovrebbero aprire proprie fan page nei principali siti, ingaggiare gli utenti in conversazioni online, incoraggiarli ad entrare in contatto con le aziende e passare da semplici advertiser a content curator e provider, cercando di mantenersi autentici e trasparenti per essere viste come leader online (Scott, 2011.);
- utilizzo dei blog: secondo Scott D. M. (Scott, 2011) i blog sono gli strumenti più importanti di marketing digitale in quanto sono il modo più semplice ed efficiente per portare all'attenzione dell'audience digitale il punto di vista dell'organizzazione o le best practices adottate. Oltre ad avere i propri corporate blog le aziende dovrebbero permettere ai dipendenti di usare questi strumenti in modo da adottare una voce più autentica e umana.

I social media devono però essere usati con cautela: se da un lato infatti permettono di accedere ad un'audience eterogenea, pressoché illimitata e globale, dall'altro la stessa portata potrebbe rivelarsi una criticità per l'organizzazione in caso di crisi nei social media non controllate. Le aziende dovrebbero adottare linee guida formali per le comunicazioni dei dipendenti e per disciplinare l'utilizzo dei social media.

Un'azienda infine potrebbe voler operare su un solo social network che appare più in linea con l'immagine aziendale e gli scopi della comunicazione, escludendo quelli che non appaiono in linea con i valori che si vogliono trasmettere. Secondo questo ragionamento, una banca o una società di consulenza potrebbero dunque voler scegliere LinkedIn che appare più professionale rispetto a Facebook. Come appare invece evidente tali aziende, pur mantenendo una presenza forte su LinkedIn, hanno aperto e usano frequentemente Facebook e Twitter, probabilmente per raggiungere un target giovanile ed un audience più ampia.

Appare chiaro come, per le attività di recruitment, possedere una pagina sui social media dedicata alla Carriera rappresenti un punto chiave della strategia di social recruitment dell'azienda.

Le considerazioni esposte nel paragrafo trovano sintesi nella Tabella 3.11.

Tabella 3.11: Social media.

Fattore	Livello 0	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Social media	Non utilizza social media.	Pagina aziendale su un solo social network. Presenza del link nel sito. Presenza del blog aziendale. Pulsante “share with friends”.	Presenza su più canali mediali con la pagina aziendale. Presenza di un blog dedicato alla recruitment. Integrazione dell’attività social sul sito aziendale.	Utilizzo proattivo del social network per il recruitment. Profili social dedicati alla recruitment. Presenza di blog scritti dai dipendenti.

3.5.3 Storytelling

Gli utenti del sito, in quanto persone, cercano storie umane (Stine, 2013). Si possono dunque elaborare le sezioni del sito come uno story line riportando eventi su come l’azienda sia nata, le storie dei fondatori e gli eventi fondamentali che hanno composto l’heritage aziendale.

Alle persone piace inoltre usufruire dei contenuti in diversi formati. Gli “psicologi hanno - inoltre - dimostrato come le persone imparano meglio attraverso l’uso di differenti media” (Scott D. M., 2011). I video rappresentano la migliore forma di contenuti non testuali per raccontare storie: le aziende dovrebbero dunque offrire video non solo per descrivere l’azienda o raccontare la vita in azienda ma anche, e soprattutto, per proporre le testimonianze dei membri attuali dell’organizzazione.

Tabella 3.12: Storytelling.

Fattore	Livello 0	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Storytelling	Non sono utilizzate storie.	Viene presentata sinteticamente la storia dell’azienda. Utilizzo di video aziendali.	Storie legate all’azienda, legate alla cultura aziendale, agli accomplishment aziendali. Utilizzo di video per raccontare la vita in azienda.	Storie dei dipendenti, della loro vita, dei loro traguardi nell’azienda. Utilizzo di video con testimonials interni che raccontano la loro esperienza.

3.5.4 Esperienza mobile

Calabrese e Morriello (2012) individuano due evoluzioni significative nel panorama del web 2.0 che si concretizzano nel crescente ampliamento dei punti di contatto con il brand: l’aumento del grado di interattività indotto dalla diffusione dei social media, già analizzato sopra, e la grande diffusione delle internet applications, software che non richiedono l’accesso alla rete tramite browser, ed in particolare delle applicazioni mobile.

Secondo il 2014 Jobvite Job Seeker Nation Study (Jobvite, 2014) il 43% dei job seekers americani ha utilizzato il loro dispositivo mobile per un’attività di ricerca di lavoro, il 27% si

aspetta di potersi applicare attraverso il cellulare e il 37% dei millenials si aspetta che il sito carriera sia ottimizzato per il mobile. Questi numeri dimostrano come il mobile recruitment sia una realtà attuale e importante, specialmente per le categorie entry-level nel mercato del lavoro: le aziende devono dunque comprendere l'audience mobile e il mobile user journey per non perdere un quarto dell'audience totale del proprio sito (il 23% dei visitatori di diversi siti arriva attraverso mobile devices (Walker Sands Digital, 2014).

Secondo Rowles (Rowles, 2014), gli strumenti digitali mobile si possono dividere in due categorie secondo la finalità dell'uso. Gli strumenti utilizzati nella fase di "discovery", mobile ads e QR (QuickResponse) Code, hanno l'obiettivo di generare consapevolezza rispetto al brand, educare l'utente e attirarlo sulla piattaforma digitale dell'azienda. Le piattaforme mobile invece, i siti mobile e le app, sono invece utilizzati per coinvolgere l'utente, offrire l'esperienza d'uso e stimolare l'azione, l'application nel caso degli obiettivi del recruitment.

Esistono tre tipologie principali di piattaforme mobile: i siti mobile-compatibili, i siti ottimizzati per mobile e le app.

I siti mobile-compatibili

I siti web vengono sviluppati con tecniche di responsive design affinché possano essere visualizzati in device con diverse risoluzioni. I contenuti del sito sono gli stessi del sito, cambia solo la modalità di risoluzione. Questo approccio, seppur efficace, presenta una scarsa flessibilità e una debole esperienza mobile, oltre a richiedere lunghi tempi di caricamento e risposta.

Siti ottimizzati per i dispositivi mobile

Secondo questo approccio vengono sviluppate due versioni distinte del sito: uno standard, normalmente accessibile dal web, e uno mobile, un sito sviluppato appositamente per i dispositivi mobile che permette di offrire un efficace mobile-optimized esperienza. Adottare questo approccio aumenta le performance del sito, in termini di risultati ottenuti, del 22% (Affiliate Window, 2013). Le criticità sono invece rappresentate dal fatto che questi siti normalmente hanno funzionalità limitate rispetto ai siti web standard. Deve essere dunque garantita la possibilità di visitare il sito ottimizzato anche dal dispositivo mobile. Infine, l'azienda dovrebbe sviluppare questa tipologia di siti prima di sviluppare un app proprietaria: nella maggior parte dei casi il sito ottimizzato è l'esperienza mobile iniziale dell'utente che solo successivamente scarica l'app.

App

Le app sono gli strumenti mobile più efficaci. L'85% degli utenti preferisce infatti l'esperienza delle app all'esperienza del sito mobile (Compuware, 2013).

Le app assicurano infatti una maggiore integrazione con il dispositivo e una integrazione più facile con i social media. Inoltre rendono possibile l'applicazione di tecniche di gamification,

finalizzate a incoraggiare specifici comportamenti degli utenti attraverso una ricompensa, come la scoperta di contenuti nascosti e la partecipazione a contest. Le aziende dovrebbero sviluppare le app aziendali o specifiche app dedicate alla recruitment per i due sistemi operativi più diffusi, Apple iOS e Google Android, che insieme rappresentano il 90% del mercato (StatCounter, 2014).

Tabella 3.14: Esperienza mobile.

Fattore	Livello 0	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Esperienza mobile	Sito accessibile solo in versione desktop.	Sito mobile-compatibile. Sito ottimizzato per mobile.	Presenza di un'app aziendale.	Presenza di un'app dedicata al recruitment. Utilizzo di tecniche di gamification.

3.6 Application

Un aspetto essenziale dell'esperienza nel sito web è il processo di application. Le aziende sono chiamate a rendere più attrattive le job description online, più efficace il processo di ricerca delle posizioni e di application. Dovrebbe essere assicurata inoltre l'interattività e la reciprocità della comunicazione rispondendo alle domande degli applicanti, redigendo un esauriente sezione FAQ e tenendo aggiornati i candidati sullo stato della loro application. Infine lo stesso ambiente di lavoro è un fattore di differenziazione dell'employer di crescente importanza soprattutto per la nuova generazione dei millennials. Se lo spazio fisico costituisce uno strumento importante dell'employer branding, le aziende possono utilizzare i canali online per promuovere, attraverso gallerie fotografiche o video, i propri spazi come unici e differenziati.

3.6.1 Processo di ricerca lavoro e di application

Le tre componenti chiave di un sito dedicato al recruitment sono la job description, lo strumento di ricerca delle posizioni aperte e il form per inviare la propria candidatura.

Job description

Una job description efficace deve riportare le abilità e competenze necessarie, le credenziali (qualificazioni e certificazioni) richieste, il tipo di esperienza lavorativa passata, l'offerta dell'azienda (in termini di salario sede di lavoro) e chiarire il processo di selezione (iLogos Research, 2001). Si possono avere due tipologie di approccio alla redazione della job description. Secondo un approccio descrittivo vengono semplicemente elencate le informazioni sopra riportate: l'efficacia dipende dall'eshaustività delle informazioni. Secondo un approccio di selling invece la job description dovrebbe essere scritta in maniera accattivante, destinata ad uno specifico target ed utilizzare un linguaggio consono ai diversi tipi di destinatario.

Strumento di ricerca delle posizioni

Lo strumento di ricerca dovrebbe essere pensato per “aiutare il job seeker a identificare velocemente ed efficacemente la posizione lavorativa che maggiormente corrisponde ai suoi requisiti” (iLogos Research, 2001). Solitamente esistono tre criteri per la ricerca: categoria/area funzionale, sede di lavoro e keyword. Lo strumento è maggiormente efficace se combina insieme i tre criteri e se offre la possibilità, nel caso non ci siano posizioni aperte corrispondenti, di essere avvertiti dell’apertura di nuove posizioni adeguate (chiamato Job Agent o Job Alert).

Application

Esistono diverse possibilità per strutturare il processo di application online. La più semplice prevede la possibilità di rispondere all’annuncio allegando il proprio CV in formato .pdf o .doc. Tale sistema, seppur più veloce, richiede che il CV sia già disponibile, altrimenti potrebbe rallentare o far desistere dall’applicarsi, e non permette all’azienda di raccogliere dati secondo una formattazione standard.

Una seconda possibilità è la compilazione veloce di un form copiando e incollando pezzi del CV negli spazi online corrispondenti. Questo metodo supera solo in parte il limite dell’omogeneità dei dati non lascia spazio all’inserimento di contenuti originali. La terza modalità prevede la riscrittura completa delle esperienze del candidato, unite ad altre domande, nel form online. Se dal lato dell’azienda questo metodo assicura la perfetta omogeneità dei dati, dal lato dell’utente si può trasformare in un processo lungo e laborioso al punto di far desistere l’applicante. Le tecnologie digitali infine rendono ora possibile l’utilizzo di nuovi strumenti di pre-assessment. I candidati potenziali hanno infatti la possibilità (o l’obbligo) di partecipare ad un test esplorativo (assessment centre online) della compatibilità con organizzazione e lavoro specifico. Questo metodo accelera il processo di pre-screening, eliminando chi non supera i criteri minimi per l’accesso alla posizione, e offrendo una risposta obiettiva, standardizzata ed immediata circa la possibilità di partecipare alla selezione risparmiando dunque tempo per l’azienda e per il candidato stesso.

Tabella 3.15: Ricerca lavoro e application.

Fattore	Livello 0	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Ricerca lavoro e application	Nessun riferimento al processo di selezione e a posizioni aperte.	Job description informativa. Lista di posizioni aperte. Form online per upload CV e cover letter.	Descrizione chiara del processo di selezione. Form di application. Dichiarazione dei tempi di risposta. Ricerca delle posizioni secondo categoria, sede e keyword. Job alert.	Job description accattivante. Assessment center online.

3.6.2 Interattività

L’interattività è una delle caratteristiche chiave di un sito web per la recruitment. Secondo diversi contributi (Arvey R. D., et al., 1975; Rynes S. L., et al., 1991), infatti, contatti

interattivi con l'employer aumentano l'interesse degli applicanti. Per garantire interattività nella comunicazione tra employer e candidato il sito web deve assicurare la reciprocità della comunicazione. Poche aziende però si prestano alla reciprocità, limitandosi ad una comunicazione curata, accattivante ma spesso ad una sola direzione, dall'azienda al candidato. Secondo lo studio Candidate Experience Awards 2011 (The Talent Board, 2012), la critica più rilevante emersa dai candidati nei confronti degli employer è proprio il fallimento nell'assicurare una comunicazione con i candidati mentre l'88% dei job seekers preferisce contatti diretti e personali con il team HR.

Attraverso i siti web le aziende dovrebbero facilitare il contatto tra candidati e personale dedicato alla recruitment, rispondere alle domande dei potenziali applicanti, offrire feedback tempestivi sullo status dell'application, offrire screening task preliminari e offrire interview online (Maurer e Liu, 2007).

Tabella 3.16: Interattività.

Fattore	Livello 0	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Interattività	Sono presenti solo contatti generali dell'azienda.	Presenza dell'email dedicata al recruitment. Presenza delle FAQ. Aiuti nella compilazione dell'application form.	Presenza dell'email carriera in ogni pagina. Presenza di nome ed email della persona da contattare per il recruitment.	Possibilità di controllare lo stato dell'application online. Presenza della chat online. Interview online.

3.6.3 Sede di lavoro

L'ambiente di lavoro è un fattore di differenziazione dell'employer di crescente importanza soprattutto per la nuova generazione dei millennials. I millennials non vogliono infatti lavorare in cubicoli grigi e chiusi: preferiscono ambienti di lavoro colorati, dinamici e aperti. Lavorare sul design interno dell'ambiente lavorativo diventa essenziale per un'organizzazione: l'ambiente di lavoro costituisce infatti lo spazio fisico del brand oltre ad essere un segnale del clima organizzativo.

Le caratteristiche e l'estetica dell'ambiente di lavoro devono essere dunque comunicati efficacemente online. Le nuove tecnologie rendono agevole questo passaggio permettendo infatti l'upload di fotografie, la realizzazione di video illustrativi o la proposta di tour virtuali degli uffici.

Particolarmente importante è dare un tocco umano alla narrazione sottolineando lo stile di vita e le particolari storie delle persone che lavorano nella sede.

Più tradizionalmente, secondo l'approccio informativo presentato nel Capitolo 2, il sito dovrebbe fornire indicazioni delle sedi aziendali, dare la possibilità di vedere quali aree funzionali e figure sono presenti nella location oltre a rendere possibile la ricerca di posizioni di lavoro aperte per la determinata sede.

Tabella 3.17: Sede di lavoro.

Fattore	Livello 0	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Sede di lavoro	Nessun riferimento.	Mappa geografica degli uffici. Indicazione delle posizioni aperte nella sede.	Galleria fotografica. Descrizione dei Teams presenti nella locations. Eventi.	Stile di vita nella sede. Traguardi raggiunti. Storie delle persone che ci lavorano. Tour virtuale.

3.7 Variabili di background

3.7.1 Dimensione dell'azienda

E' logico aspettarsi che la dimensione risulti essere la variabile che spiega maggiormente le differenze esistenti tra le aziende. L'employer branding infatti dipende molto dalle risorse aziendali, dalla sua esperienza nel marketing e dalla composizione della funzione HR, variabili che sono legate strettamente (anche se non esclusivamente) alla dimensione aziendale.

Piccole

Le piccole aziende hanno tendenzialmente risorse limitate e, se dispongono di una funzione HR, questa o è sotto-staffata o non possiede le competenze necessarie o non ritiene il job marketing una priorità. Inoltre, anche se in crescita, le piccole aziende reclutano poche persone e i ridotti volumi potrebbero non giustificare l'investimento in employer branding. A livello empirico ci si attende di trovare i livelli minori di performance nelle attività di employer branding online per le aziende di piccola dimensione.

Eppure, per alcune aziende, si potrebbe osservare l'esatto contrario. Ad esempio le startup, notoriamente piccole aziende con risorse limitate, proprio perché sono piccole hanno più spinta ad utilizzare i costi ridotti dei canali online per promuovere la loro offerta, hanno più competenze tecnologiche e di marketing e possono guadagnare una sostanziale corporate brand awareness iniziale anche dalle politiche di employer branding. Inoltre, per sostenere la loro scalabilità le aziende devono disporre di persone altamente molto qualificate da attrarre con offerte inusuale ed accattivanti, ambienti freschi e dinamici, invece che con i classici benefits aziendali.

Ci si potrebbe aspettare inoltre una differenza tra l'uso del sito web tra piccole e grandi aziende. Per le grandi aziende, usualmente ben note al pubblico, il sito web deve essere studiato per confermare e rafforzare la reputazione esistente dell'azienda. Al contrario, per le piccole e medie aziende il sito web deve offrire molte informazioni dettagliate sull'azienda che non sempre risulta nota al pubblico.

Medie

Le aziende di medie dimensioni dispongono di risorse giuste, uno staff mediamente qualificato e di volumi di recruitment utili a giustificare l'investimento in employer branding. Ci si attende dunque l'utilizzo di tecniche di sofisticatezza minore, quindi una performance nelle attività di employer branding online media minore rispetto alle grandi aziende ma maggiore rispetto alle piccole.

Diversamente però, le aziende di medie dimensioni potrebbero non sentire il bisogno di investire in employer branding e, non dovendo probabilmente attrarre una portata globale, potrebbero essere meno incentivate ad usare i canali online per l'employer branding a favore di canali più tradizionali di recruitment e quindi avere performance medie di employer branding online più basse delle piccole aziende. E' da attendersi invece che siano meglio delle piccole nell'employer branding complessivo, che include anche quello tradizionale.

Grandi

Le grandi aziende invece devono garantire un flusso continuativo dal recruitment e l'attrazione dei candidati migliori. L'employer branding diventa dunque essenziale per competere. Dispongono inoltre di maggiori risorse, di staff altamente qualificato e competente (o possono agilmente accedere a società di consulenza dedicate) e di tecniche di marketing altamente sofisticate.

Probabilmente risulteranno avere i migliori risultati in termini di performance dell'employer branding online in quanto usano tecniche sofisticate, mutuata dal marketing dei prodotti, hanno una Direzione HR corposa, personale interamente dedicato a questo (risorse da investire). Inoltre lo sviluppo del canale online risponde bene ad una richiesta internazionale di talenti.

3.7.2 Settore economico di appartenenza

Come verrà approfondito nel paragrafo 4.2.2 del Capitolo 4, sono stati considerati nove diversi macro settori economici: Construction and Real Estate, Financial Services and Insurance, Health Care, Hospitality, Industrial, Information Technology, Media, Professional Services e Retail, Food and Grocery.

Ci si potrebbe aspettare migliori risultati nei settori Information Technology e Media, in quanto queste aziende dispongono di adeguate conoscenze informatiche, competenze di marketing digitale e una presenza e utilizzo stabile del web come medium di comunicazione e lavoro, e Retail, in quanto queste aziende hanno un maggiore contatto con il pubblico, sono maggiormente orientate al cliente e sfruttano tecniche di marketing sofisticate.

Diversamente però, ci si potrebbero aspettare risultati diversi. Mentre i settori più a contatto con il grande pubblico (ad esempio Retail, Food and Grocery e Media) si potrebbero adagiare

su una notorietà già rilevante e non sentire come particolarmente rilevante l'esigenza di investire molte risorse nell'employer branding, settori meno noti al pubblico B2C (quali Construction / Real estate, Industrial services e Professional services) potrebbero voler investire maggiormente in employer branding online per attrarre i talenti offrendo informazioni dettagliate sull'azienda e esperienze vivide nel sito web.

3.7.3 Provenienza geografica

Nello spiegare la differenza di performance di employer branding online tra le aziende, potrebbe essere rilevante considerare la provenienza geografica di tali aziende. Nell'ambito di questa ricerca, come si vedrà nel paragrafo 4.2.3 del Capitolo 4, sono state considerati due macro gruppi di aziende, uno composto da aziende con sede in Europa e l'altro da aziende con sede negli Stati Uniti d'America.

Come si può dedurre dall'Employer Branding Global Research Study del 2011 (Employer Brand International, 2011) però, aziende con sede in Europa e Nord-America non dovrebbero presentare differenze significative a livello di performance nell'employer branding online. Infatti gli intervistati di entrambe le regioni dichiarano un'intenzione di mantenere costanti gli investimenti in employer branding e di avere attualmente una strategia di employer branding (che però necessita di ulteriori miglioramenti), rivelando una simile attenzione al tema.

Nelle attività chiave che hanno un impatto positivo sul brand online dell'employer, le aziende europee e nordamericane mostrano attenzioni analoghe.

Tabella 3.18: Attività che influiscono sull'employer brand online.

Attività	Europa/UK	USA/Canada
Recruitment branding	42,00%	47,00%
Recruitment advertising and employer marketing	55,00%	50,00%
Applicant tracking system	30,00%	37,00%
Social media	50,00%	61,00%
Co-ordinating employer brand messages across different departments	67,00%	64,00%
Communicating key employer brand messages to potential recruits	67,00%	61,00%
Being creative and innovative to distinguish our employment offering	69,00%	63,00%

Fonte: Employer Brand International, 2011.

Non esiste una sostanziale differenza neanche nei mezzi di comunicazione che gli intervistati usano:

Tabella 3.19: Canali di comunicazione dell'employer brand.

Canale di comunicazione	Europa/UK	Stati Uniti/Canada
Career website	60,0%	59,0%
Employer video testimonials	28,0%	41,0%
Online job boards	38,0%	43,0%
Online social networking sites	40,0%	57,0%

Fonte: *Employer Brand International, 2011.*

Sia gli intervistati europei che nord-americani attribuiscono primaria importanza allo sviluppare la presenza sui social media e sviluppare il sito web aziendale. Anche se i rispondenti nordamericani attribuiscono maggiore attenzione allo sviluppo dei social media, ciò può essere spiegato alla luce di una maggior penetrazione di questi canali mediali nel Nord-America rispetto all'Europa.

3.8 Conclusioni

Il Capitolo 3 pone le basi per la valutazione delle attività di employer branding online nei siti web aziendali. Si è scelto di limitare l'analisi ai soli siti web in quanto se essi rappresentano tuttora gli strumenti portanti della strategia di employer branding digitale delle aziende, spesso le stesse aziende non prestano la necessaria attenzione a questi canali. Il Capitolo inoltre sviluppa il framework di fattori che verranno utilizzati per l'analisi dei siti web nel Capitolo 4. Come visto, i componenti di un sito web generano nel potenziale applicante un'immagine auto-prodotta dell'organizzazione (secondo la Teoria dei segnali, i componenti sono utilizzati come segnali indiretti delle caratteristiche sconosciute dell'organizzazione) che influenza l'attrattività percepita dell'organizzazione e l'intenzione di applicarsi. Viene introdotto inoltre il modello delle Quattro A dell'employer branding online: awareness, aesthetic, affiliation e application. Questo modello, le cui quattro macro-categorie si scompongono in tredici sotto-fattori o variabili, permette di dare una valutazione onnicomprensiva di tutti gli aspetti dell'esperienza online vissuta da un potenziale candidato. Ognuno dei tredici fattori è stato successivamente scomposto in quattro livelli di intensità, per una migliore e più sofisticata valutazione della sua presenza in un sito web, basati su considerazioni logiche e contributi accademici. Il lavoro di sintesi e integrazione svolto confluisce nel framework di analisi che verrà applicato ad un campione di aziende nel successivo Capitolo 4.

4. CAPITOLO QUARTO

ANALISI

Come esplicitato nei precedenti Capitoli, lo scopo del presente elaborato è di sviluppare un framework per la valutazione dei siti web aziendali dedicati al recruitment con il fine di valutare, su un campione definito di aziende, il grado di applicazione delle tecniche di employer branding online rispetto al potenziale teorico. Il modello può essere usato inoltre per redarre una classifica delle aziende secondo i loro livelli di performance nelle attività di employer branding online, sulle 13 dimensioni individuate nel Capitolo 3, e per analizzare le relazioni tra la suddetta performance e le variabili di background del modello: dimensione delle aziende, settore economico di appartenenza e provenienza geografica.

Le research question sono dunque:

RQ1: Come è possibile valutare le attività di employer branding online nel contesto dei siti web aziendali?

RQ2: Quanto efficacemente le aziende usano i loro siti web come strumento di employer branding online?

RQ3: Esiste una relazione significativa tra performance nelle attività di employer branding online e dimensione dell'azienda?

RQ4: Esiste una relazione significativa tra performance nelle attività di employer branding online e settore economico di appartenenza dell'azienda?

RQ5: Esiste una relazione significativa tra performance nelle attività di employer branding online e provenienza geografica?

Operativamente l'analisi prevede la valutazione dei siti web delle aziende (*unità di analisi*) selezionate nel campione secondo la griglia presentata nel successivo paragrafo. L'oggetto di indagine è costituito dai profili di performance nelle attività di employer branding online delle aziende nelle sezioni dei siti web aziendali dedicate alla recruitment. A partire da questi dati verrà applicata la tecnica della Cluster Analysis per separare gli oggetti del campione in gruppi omogenei al loro interno. Verranno successivamente commentate le medie sulle tredici variabili oggetto del framework per rispondere alla prima domanda di ricerca. Si procederà infine con la tecnica della Cross-Tabulation per indagare le relazioni tra performance nelle attività di employer branding online e le variabili di background del modello.

4.1 La griglia di analisi

La risposta alla prima domanda di ricerca (*RQ1*) è la griglia di analisi che utilizza come variabili i tredici fattori presentati nel Capitolo 3. Per ognuno dei tredici fattori considerati viene proposta una "scala di importanza" che attribuisce al diverso grado di presenza del fattore un punteggio su quattro livelli, dal livello 0 al livello 3. Questa scala è una Likert-type scale a 4 punti che meglio si presta alla valutazione del campione secondo l'osservazione

diretta (Hair et al., 2009; Mooi e Sarstedt, 2011; Yin, 2011). I valori 0, 1, 2 e 3 non sono numeri ma rappresentano categorie equiparabili a “poor”, “low”, “medium” e “excellent”. Tali scale confluiscono nel framework di analisi proposto in Tabella 4.1.

Tabella 4.1. Griglia di analisi.

Fattore	Livelli di presenza del fattore			
	Livello 0 = Nullo	Livello 1 = Debole	Livello 2 = Medio	Livello 3 = Forte
Awareness				
Etica e responsabilità sociale	Nessun riferimento	Riferimenti generici a politiche di impiego e governance, e ai commitment ambientale e sociale.	Riferimenti precisi: descrizione delle politiche interne ambientali, sociali e di gestione della diversità. Comunicazione dei target delle politiche. Dati rispetto alle performance sociali.	Riferimento a certificazioni sociali ottenute. Pubblicazione del codice etico. Coinvolgimento di esperti e istituzioni esterne. Uso di testimonial, di storie e di materiali coinvolgenti (video, immagini).
Reputazione dell'azienda	Nessun riferimento	Riferimento a hard facts: financials, redditività e performance dell'azienda sul mercato.	Legittimazione del brand attraverso la presentazione di pubblicazioni di terze parti. Utilizzo di clienti e dipendenti come testimonials reali.	Riferimenti a premi e riconoscimenti raggiunti. Riferimenti alla presenza nelle classifiche delle Best Companies.
Employer Value Proposition	Generica panoramica sull'azienda: descrizione delle attività, sedi e mission statement.	Descrizione dei benefici offerti e delle attività interne di people management. Targetizzare i benefits. Offrire ragioni di differenziazione.	Rappresentazione (top-down) autentica dei valori dell'azienda e della cultura aziendale. Riferimento all'heritage dell'azienda. Riferimento al tipo di persone che ci lavorano e alle competenze necessarie.	Presentazione (bottom-up) del lifestyle nell'azienda (es. "una giornata in azienda") e di come i valori influenzano il lavoro quotidiano nell'azienda. Affermazione dello scopo ideologico dell'azienda e dei suoi commitment.
Aesthetic				
Comunicazione visuale e consistenza	Debole comunicazione visuale. Uso di soli testi in bianco/nero formattati in un tradizionale paragrafo.	Moderata comunicazione visuale. Uso di font e colori attrattivi. Testi espressi in maniera concisa e a bullet points.	Uso di foto e infografiche. Utilizzo di colori attrattivi e font creativi. Informazioni scritte con un taglio specifico per chi cerca lavoro.	Esperienza vivida nel sito attraverso l'uso di musiche, animazioni e video. Design uniforme e utilizzo uniforme font, colori e contenuti per allinearsi agli altri siti aziendali.
Usabilità: contenuti	Non esaustività. Informazioni scritte in gergo tecnico. Focus sull'azienda: informazioni generiche impersonali.	Esaustività. Informazioni scritte per i job seekers.	Aggiornamento costante delle pagine. Utilizzo di informazioni non testuali. Focus sulla cultura aziendale: utilizzo del "noi".	Targetizzazione e divisione dei contenuti per diverse categorie di job seekers. Focus sui dipendenti: uso dello staff come testimonias, uso dell'"io".
Usabilità: navigabilità	Struttura del sito di difficile comprensione. Sito lento, con ritardi.	Chiara struttura del sito. Sito fluido, senza rallentamenti.	Mapa tematica del sito. Funzione di ricerca. Link alla pagina carriera nella homepage.	Divisione del sito in sezioni dedicate a specifici target.

[continua] Tabella 4.1. Griglia di analisi.

Fattore	Livelli di presenza del fattore			
	Livello 0 = Nullo	Livello 1 = Debole	Livello 2 = Medio	Livello 3 = Forte
Affiliation				
Engagement	Non sono presenti funzionalità di engagement (nella sezione carriera).	Approccio passivo. Offerta di contenuti di edulainment. Possibilità di iscriversi alla newsletter aziendale.	Approccio attivo. Utilizzo di competizioni, concorsi e sondaggi online.	Creazione di una community online commessa al brand. Proposta di recruitment game o fiere virtuali del lavoro.
Social media	Non utilizza social media.	Pagina aziendale su un solo social network. Presenza del link nel sito. Presenza del blog aziendale. Pulsante "share with friends" ..	Presenza su più canali medialti con la pagina aziendale. Presenza di un blog dedicato alla recruitment. Integrazione dell'attività social sul sito aziendale.	Utilizzo proattivo del social network per il recruitment. Profili social dedicati alla recruitment. Presenza di blog scritti dai dipendenti.
Storytelling	Non sono utilizzate storie.	Viene presentata sinteticamente la storia dell'azienda. Utilizzo di video aziendali.	Storie legate all'azienda, legate alla cultura aziendale, agli accomplishment aziendali. Utilizzo di video per raccontare la vita in azienda.	Storie dei dipendenti, della loro vita, dei loro traguardi nell'azienda. Utilizzo di video con testimonials interni che raccontano la loro esperienza.
Esperienza mobile	Sito accessibile solo in versione desktop.	Sito mobile-compatibile. Sito ottimizzato per mobile.	Presenza di un'app aziendale.	Presenza di un'app dedicata al recruitment. Utilizzo di tecniche di gamification.
Application				
Ricerca lavoro e application	Nessun riferimento al processo di selezione e a posizioni aperte.	Job description informativa. Lista di posizioni aperte. Form online per upload CV e cover letter.	Descrizione chiara del processo di selezione. Form di application. Dichiarazione dei tempi di risposta. Ricerca delle posizioni secondo categoria, sede e keyword. Job alert.	Job description accattivante. Assessment center online.
Interattività	Sono presenti solo contatti generali dell'azienda.	Presenza dell'email dedicata al recruitment. Presenza delle FAQ. Aiuti nella compilazione dell'application form.	Presenza dell'email carriera in ogni pagina. Presenza di nome ed email della persona da contattare per il recruitment.	Possibilità di controllare lo stato dell'application online. Presenza della chat online. Interview online.
Sede di lavoro	Nessun riferimento.	Mappa geografica degli uffici. Indicazione delle posizioni aperte nella sede.	Galleria fotografica. Descrizione dei Teams presenti nella locations. Eventi.	Stile di vita nella sede. Traguardi raggiunti. Storie delle persone che ci lavorano. Tour virtuale.

L'utilizzo di questa griglia di analisi permette di profilare le aziende secondo i punteggi nelle tredici componenti dell'employer branding online che, se considerati complessivamente, costituiscono una misurazione della performance dell'azienda nelle attività di employer branding online.

4.2 Campione, raccolta e analisi descrittiva dei dati

Sono state considerate diverse tecniche di campionamento per la ricerca qualitativa (Saunders et al., 2009; Yin, 2011): convenience sampling, snowball sampling, random sampling e purposive sampling. Si è deciso di procedere con la tecnica del purposive sampling in quanto l'obiettivo è selezionare le unità del campione che possano offrire i dati più rilevanti per lo scopo dello studio in oggetto e di ottenere il più ampio spettro di informazioni e prospettive sul tema dando la possibilità di analizzare le unità secondo le variabili di background più rilevanti, che nel caso dello studio in oggetto sono dimensione delle aziende, settore di appartenenza e provenienza geografica (Yin, 2011).

Si è scelto di considerare le aziende appartenenti ad almeno una classifica dei migliori luoghi di lavoro. Così facendo ci si assicura che le aziende analizzate possiedano i requisiti di un eccellente ambiente di lavoro permettendo di focalizzarsi su come ne facciano oggetto di branding online. Si separa dunque il possesso dei requisiti (ad esempio avere un'ottima offerta di benefits) dall'effetto dell'attività di branding (comunicare tale offerta online adattandola ai diversi target), oggetto primario di analisi. Significa dunque analizzare le attività online di employer branding di aziende appartenenti ad un livello base di aziende con eccellenti ambienti di lavoro.

Esistono varie classifiche disponibili sul tema: "World's Most Attractive Employers" di Universum, "Best companies to work for" della rivista U.S. Fortune, "Best Employers" redatta da Aon Hewitt, "Best Companies" del Great Place to Work Institute e "Top Employer" del CRF Institute. E' stata però scelta la classifica "Best Companies" del Great Place to Work Institute (2014) in quanto offre dati completi e uniformi tra le diverse classifiche nazionali e permette di analizzare i risultati secondo le due principali variabili di background dello studio, settore di appartenenza e dimensione delle aziende. La metodologia del Great Place to Work Institute propone infatti una divisione in aziende piccole, medie, grandi e multinazionali, oltre ad offrire una classificazione per venti settori economici di appartenenza.

Sono state scelte la classifiche USA e Europee in quanto i dati sono offerti in modo completo ed è possibile selezionare gruppi della stessa numerosità in numero adeguato agli scopi dello studio. Inoltre, le aziende di queste classifiche presentano siti web in inglese facilitando la valutazione dei contenuti nella versione originale non tradotta. Non si può dire lo stesso di altre classifiche nazionali nella quali alcune aziende dispongono di siti esclusivamente nella lingua locale, di difficile consultazione a meno di usare un traduttore online che però potrebbe alterare la qualità dei contenuti distorcendoli.

Il campione oggetto di studio è dunque composto da 139 aziende selezionate dalle classifiche statunitensi ed europee del Great Place To Work. Il campione originario risultava essere composto da 150 aziende (Tabella 4.2) ma 11 unità sono state eliminate in quanto appartenenti al settore pubblico, mentre nel contesto di questo elaborato ci si è focalizzati su organizzazioni non pubbliche, o, come nella maggior parte dei casi, sono ripetute più volte nelle varie classifiche (ad esempio, Google e SAS sono presenti sia nelle classifiche europee

che statunitensi delle grandi aziende). La raccolta dei dati circa le unità del campione è stata effettuata attraverso la tecnica dell'osservazione (Yin, 2011). Un valutatore ha analizzato i siti delle aziende attribuendo un punteggio da 0 a 3, secondo una scala di tipo Likert a 4 punti, alle varie componenti del sito secondo la griglia di analisi presentata nel paragrafo precedente.

Tabella 4.2: Composizione del campione secondo le classifiche Great Place to Work considerate.

Classifica	Numero di oggetti considerati
Small USA	25
Medium USA	25
Large USA	25
Small Europe	25
Medium Europe	25
Large Europe	25

I paragrafi seguenti offrono una panoramica descrittiva del campione secondo le tre variabili di background: dimensione, settore e nazionalità.

4.2.1 Dimensione dell'azienda

E' stata mutuata la classificazione introdotta dalla classifica Best Companies (Great Place to Work Institute, 2014) per la divisione delle aziende per dimensione basata sul numero dei dipendenti. Come esplicitato in Tabella 4.3 si considerano piccole le aziende con un numero di dipendenti compreso tra 1 e 249, medie le aziende con un numero di dipendenti compreso tra 250 e 999 ed infine grandi le aziende con un numero di dipendenti uguale o superiore a 1.000.

Tabella 4.3: Classificazione delle categorie di dimensione.

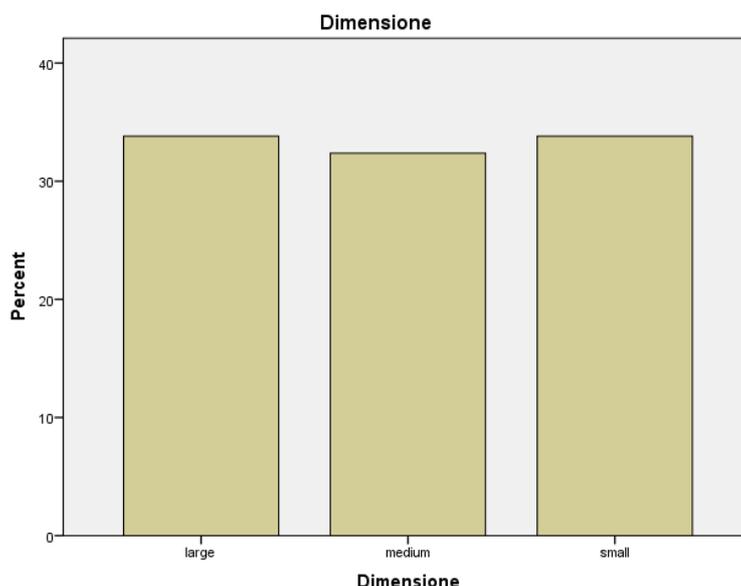
Categoria di azienda	Numero di dipendenti
Piccola	1 - 249
Media	250 - 999
Grande	1.000 +

La dimensione è stata la variabile principale considerata nella scelta del campione per assicurare uniformità nel numero di individui appartenenti alle diverse categorie. Il campione, dal punto di vista della variabile "dimensione" è dunque così composto:

Tabella 4.4: Composizione del campione secondo la variabile “dimensione”.

Dimensione dell'azienda		
	Frequency	Percent
Piccola	47	33,8
Media	45	32,4
Grande	47	33,8
Total	139	100,0

Figura 4.1: Composizione del campione secondo la variabile “dimensione”.



4.2.2 Settore economico di appartenenza

E' stata mutuata la classificazione introdotta dalla classifica Best Companies (Great Place to Work Institute, 2014) per la divisione delle aziende per settore economico di appartenenza.

Rispetto alla classificazione originale, per assicurare una maggiore uniformità nel campione, si è proceduto ad un raggruppamento ulteriore dei settori. I numerosi settori originali sono stati raggruppati in nove macro gruppi:

- Construction and Real Estate, che include società appaltatrici, edili e real estate;
- Financial Services and Insurance, che include General and Auto Insurance, Investments e Banking/Credit Services;
- Health Care, che include i settori Biotechnology, Pharmaceuticals, Education and Training, Social Services e, appunto, Health Care;
- Hospitality;
- Industrial, che include i settori Engineering, Aerospace, Manufacturing (Basic metals, Energy distribution, Personal and Household Goods, Food products), Mining, Transportation e, appunto, Industrial Services;

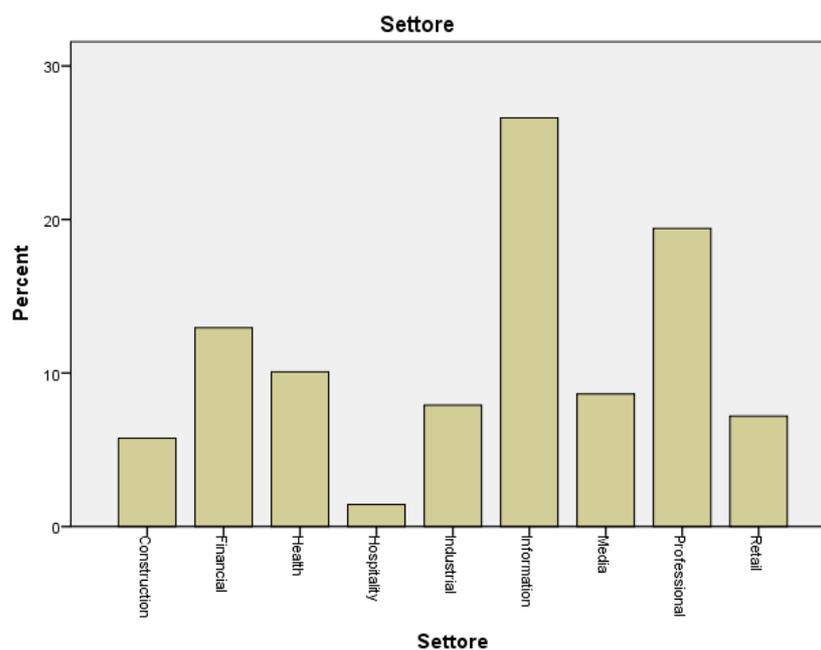
- Information Technology, che include i settori Electronics, Telecommunications, e, appunto, Information Services (It Consulting, Hardware, Software e Data management, ;
- Media, che include Advertising, Marketing, Online internet services e Television;
- Professional Services, che include Consulting, Telephone support, Architecture and design, Legal, Staffing and Recruitment;
- Retail, Food and Grocery.

La Tabella 4.5 descrive il campione dal punto di vista della variabile “Settore”.

Tabella 4.5: Composizione del campione secondo la variabile “settore”.

Settore economico di appartenenza		
	Frequency	Percent
Construction and Real Estate	8	5,8
Financial Services	18	12,9
Health Care	14	10,1
Hospitality	2	1,4
Industrial Services	11	7,9
Information Technology	37	26,6
Media	12	8,6
Professional Services	27	19,4
Retail	10	7,2
Total	139	100,0

Figura 4.2: Composizione del campione secondo la variabile “settore”.



4.2.3 Provenienza geografica

Si è scelto infine di considerare due diversi set di classifiche: uno statunitense, composto dalle classifiche piccole, medie e grandi nel territorio USA, e uno europeo, composto dalle classifiche piccole, medie e grandi nel territorio Europa.

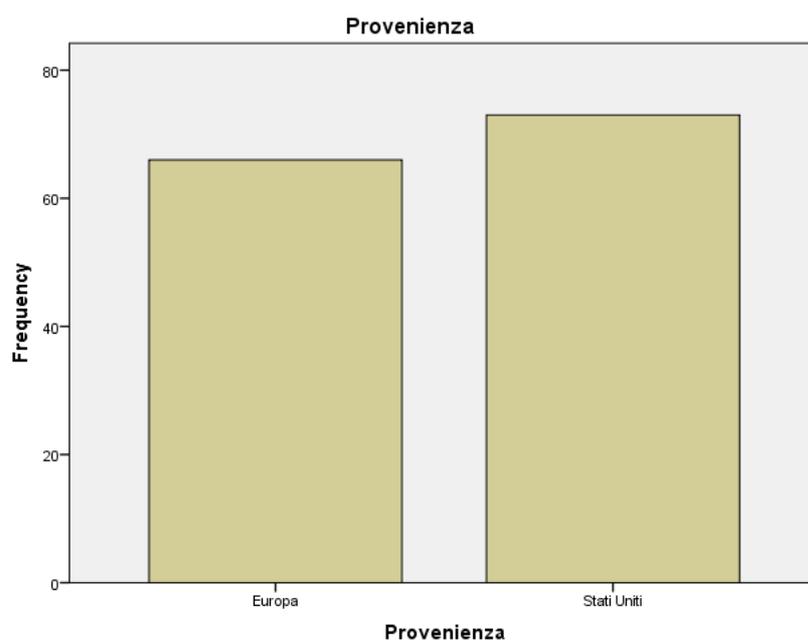
Questa divisione è stata dovuta alla necessità di disporre di una numerosità campionaria pari a 150, non raggiungibile con le singole classifiche europee o statunitensi, e alla volontà di rilevare differenze di approccio tra uno nord-americano e uno europeo (*vedi sezione 3.7.3 del capitolo 3*).

Il campione, dal punto di vista della variabile “provenienza geografica” è dunque così composto:

Tabella 4.6: Composizione del campione secondo la variabile “provenienza geografica”.

Provenienza geografica		
	Frequency	Percent
Europa	66	47,5
Stati Uniti	73	52,5
Total	139	100,0

Figura 4.3 . Composizione del campione secondo la variabile “provenienza geografica”.



4.3 Analisi

Dal punto di vista metodologico, per rispondere alla seconda domanda di ricerca (*RQ2*), si è ritenuto in prima istanza di ottenere i profili di performance delle aziende e in seconda istanza di comparare questi profili da un lato con il massimo potenziale e dall'altro secondo le quattro sezioni per rilevare le variabili più sviluppate e quelle oggetto di minor attenzione da parte delle aziende. A tal fine risulterebbe troppo oneroso comparare i profili tutte le 150 aziende oggetto del campione: esiste dunque l'esigenza di ottenere gruppi di oggetti con performance omogenee al loro interno.

Si è dunque fatto riferimento alla Cluster Analysis in quanto è la tecnica più efficace per classificare le aziende a seconda delle caratteristiche dei loro siti web raggruppando nello stesso gruppo gli oggetti che sono più simili tra loro rispetto a quanto lo sono con oggetti degli altri cluster (massimizzazione dell'omogeneità interna): le caratteristiche dei siti web possono dunque essere usate per separare le aziende in "segmenti logici o gruppi omogenei" (Hair et al., 2009) relativamente alle performance nelle attività di employer branding online. E' una tecnica utile inoltre per ricercare una struttura naturale tra le osservazioni basate su profili multi-variabile e per profilare dunque i cluster risultanti secondo caratteristiche simili o differenze nelle variabili di background (Hair et al., 2009). La cluster analysis ha infatti tre obiettivi principali: lo sviluppo di una tassonomia, ossia la classificazione e segmentazione empirica di oggetti con caratteristiche simili nelle variabili oggetto del modello, la semplificazione dei dati attraverso il raggruppamento e l'identificazione di relazioni attraverso la profilazione dei cluster (Hair et al., 2009).

La cluster analysis si sviluppa su cinque passaggi che verranno approfonditi nei paragrafi seguenti:

- decisione delle quali variabili da includere nell'analisi (*Paragrafo 4.3.1*);
- decisione delle procedure di clustering (*Paragrafo 4.3.2*);
- scelta del numero ideale di cluster (*Paragrafo 4.3.3*);
- divisione in cluster;
- validazione dei risultati e interpretazione dei cluster ottenuti (*Paragrafo 4.4*).

Per l'applicazione delle diverse tecniche statistiche è stato usato il software IBM SPSS.

4.3.1 Le variabili della Cluster analysis

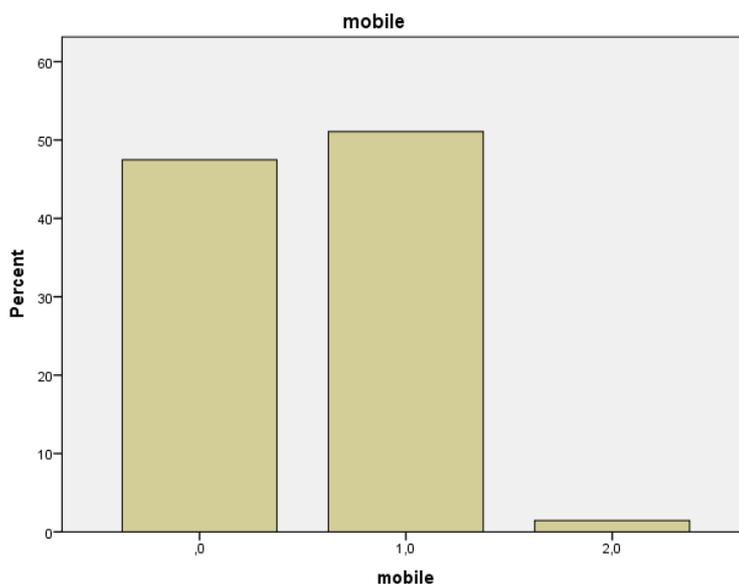
Per la cluster analysis è necessario selezionare quelle variabili che offrono una chiara differenziazione degli individui del campione relativamente allo specifico fattore in osservazione. In altre parole dovrebbero esistere differenze significative tra le variabili: se infatti esistesse un alto grado di collinearità tra alcune variabili, queste non sarebbero sufficientemente uniche per assicurare l'identificazione di cluster/segmenti effettivamente distinti. E' necessario dunque utilizzare variabili non fortemente correlate tra loro per evitare problemi di multicollinearità.

Metodologicamente, si accerta la presenza di collinearità tra variabili attraverso una Factor analysis preliminare (riportata nella Tabella in Appendice A) nel caso in cui almeno un coefficiente di correlazione di una variabile supera il valore 0.90 (Mooi e Sarstedt, 2011) o la maggioranza dei sig. per i valori della variabile supera il valore di 0.05. Come si può notare dalla Tabella in Appendice A, la variabile “mobile” risulta essere fortemente correlata con la maggior parte delle altre variabili. I livelli di correlazioni, pur non superando il livello di 0.90 indicato da Mooi e Sarstedt (Mooi e Sarstedt, 2011) come la soglia della validità della variabile, hanno valori sig. superiori alla soglia del 0.05. Data la sua elevata collinearità, utilizzare la variabile mobile nel contesto della cluster analysis potrebbe portare a risultati distorti. Stesso risultato si ottiene analizzando le distribuzioni delle variabili. Affinché una variabile possa essere validamente utilizzata per la cluster analysis deve avere una distribuzione normale. Nella pratica, queste considerazioni sono state applicate analizzando i grafici a barre delle varie variabili con SPSS. Come si può vedere dal grafico in Figura 4.4, la variabile “mobile” assume esclusivamente valori 0 e 1 e la sua distribuzione si presenta dunque fortemente concentrata nella parte iniziale, non rispettando i criteri di normalità.

Tabella 4.7: Composizione del campione secondo la variabile “mobile”.

		Esperienza mobile	
		Frequency	Percent
Valid	,0	66	47,5
	1,0	71	51,1
	2,0	2	1,4
	Total	139	100,0

Figura 4.4: Composizione del campione secondo la variabile “mobile”.



Per assicurare la validità di questa conclusione è stato effettuato inoltre il test di normalità (riportato in Tabella 4.8) per valutare se la variabile presenta la distribuzione normale necessaria per procedere con l'applicazione delle successive tecniche statistiche (per la cui validità è richiesta la normalità delle distribuzioni delle variabili).

Tabella 4.8: Test di normalità per la variabile “mobile”.

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
mobile	,333	139	,000	,683	139	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Viene considerato il test Shapiro-Wilk in quanto la numerosità campionaria è inclusa nel range di validità del modello, da 3 a 2.000 oggetti. Se la numerosità fosse stata superiore ai 2.000 oggetti sarebbe stato invece considerato il test di Kolmogorov-Smirnov.

Per tale test ipotizziamo:

H0: la variabili presenta una distribuzione normale

H1: la variabili non presenta una distribuzione normale

Con un intervallo di confidenza di 95%, essendo il valore di sig. (riportato in Tabella 4.8) inferiore a 0.05, viene rifiutata l'ipotesi nulla: la variabili “mobile” non presenta una distribuzione normale e pertanto non può essere usata nelle successive analisi. Tale variabile non sarà dunque presa in considerazione per i successivi passi della cluster analysis.

4.3.2 Le procedure di clustering

Esistono tre tecniche principali per la cluster analysis: metodo gerarchico, metodo partizionale (intendendo usualmente la procedura k-means) e metodo a due passaggi. Nell'ambito della presente analisi verranno usati i primi due metodi ma per obiettivi diversi. Il metodo gerarchico verrà utilizzato in un primo passaggio per valutare il numero di cluster ideale per l'analisi mentre la procedura k-means verrà utilizzata per l'effettiva realizzazione dei cluster e la separazione delle unità nei rispettivi gruppi di appartenenza a seconda della loro similarità.

Metodo gerarchico

Secondo questo metodo, definito di “agglomerative clustering”, i cluster sono formati consecutivamente dagli oggetti partendo da una situazione in cui ogni oggetto rappresenta un cluster individuale, unendo in seguito i cluster più simili in un unico cluster fino ad ottenere un unico cluster comprensivo di tutti gli oggetti. E' possibile, ma non comune, adottare la procedura inversa partendo da un unico cluster per arrivare a una moltitudine di cluster individuali.

Di grande importanza per questo metodo è la scelta della misura di similarità e dell'algorithm di clustering.

Misura della similarità

La misura della similarità tra coppie di oggetti identifica quanto simili o diversi sono due oggetti in modo tale da identificare differenti clusters. Possono essere adottati diversi metodi per misurare la similarità: la distanza euclidea, utilizzata in questo elaborato, e la correlazione, esclusa invece dalla presente analisi. Si è deciso di utilizzare la distanza euclidea in questa analisi in quanto rappresenta il tipo di misura più comunemente utilizzato nell'analizzare dati che sono intervallati e ordinali. La distanza euclidea è la lunghezza della linea che collega due osservazioni e si calcola con la formula:

$$P = (p_x, p_y) \quad \sqrt{(p_x - q_x)^2 + (p_y - q_y)^2}$$
$$Q = (q_x, q_y)$$

Più piccola è la distanza più simili sono i due oggetti, più grande è la distanza più diversi sono.

Sussistono due ordini di problemi nell'applicare questa misura di similarità: sono necessari valori matematici/numerici e tali valori devono essere espressi nella stessa scala. Circa la prima istanza occorre introdurre un'assunzione basilare per il seguente lavoro statistico: come spesso accade nella ricerca applicata al marketing le variabili, che nel presente modello sono di tipo ordinale, verranno trattate come variabili metriche assumendo che la distanza tra i livelli assunti dalla variabile siano equidistanti. Come sostenuto da Zibera et al. "nell'ambito del clustering gerarchico i dati ordinali dovrebbero essere trattati come intervalli o convertiti in gradi" (Zibera et al., 2004). Questa assunzione, seppur introducendo le problematiche evidenziate nella sezione "Limitazioni" (*Paragrafo 4.5*), è ritenuta compatibile con il livello di analisi richiesto in una tesi di livello magistrale. Per ridimensionare l'effetto di questa assunzione utilizzeremo, nell'ambito della cluster analysis, la "squared euclidean distance" come misura della similarità. Circa la seconda istanza, invece, non si presentano problemi dovuti alla scala delle variabili. Le variabili sono infatti tutte nella stessa scala (ordinale, 0-1-2-3) e possono assumere valori discreti sempre inclusi tra 0 e 3. Diversamente, nel caso la variazione di una o più variabili fosse stata molto maggiore della variazione delle altre variabili, si sarebbe verificata una distorsione nei risultati dell'analisi in quanto valori elevati influenzano notevolmente il calcolo della distanza euclidea. Sarebbe stato dunque necessario standardizzare i dati prima di procedere all'analisi.

Selezione dell'algorithm di clustering

Nella presente analisi è stato utilizzato il metodo Ward che combina in cluster gli oggetti che riducono la varianza intra-cluster al minimo valore possibile. Tale algorithm è stato scelto in

quanto comunemente utilizzato in casi di assenza di osservazioni outlier e di attesa di cluster all'incirca della stessa dimensione.

Metodo partizionale

I metodi partizionali, in particolare la procedura k-means, sono molto importanti nella ricerca di marketing. Tale metodo, per raggruppare gli oggetti in cluster omogenei, si basa non sulla misura della distanza ma sulla varianza intra-cluster: gli oggetti vengono assegnati e riassegnati ai cluster in modo tale da minimizzare la varianza all'interno dei cluster. Tale metodo è stato scelto per l'effettiva divisione dei cluster in quanto:

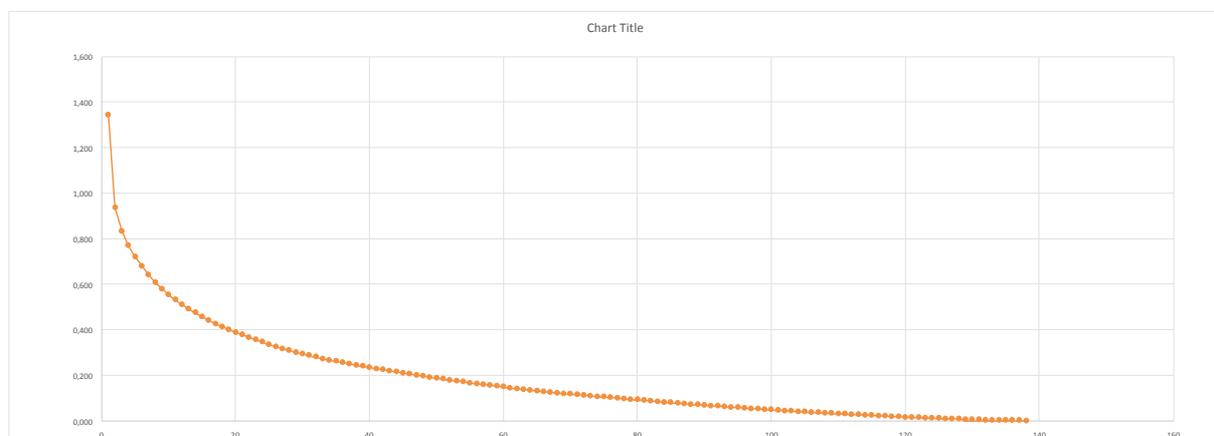
- il risultato non è influenzato da valori outliers e dalla presenza di variabili non adatte;
- può essere applicato il presenza di un numero elevato di variabili;
- ne è consigliato l'utilizzo per dati con scale intervallari e per variabili ordinali.

La procedura k-means fornisce inoltre la Tabella delle centroidi (Tabella 4.11). Questi valori, i centri geometrici delle variabili nei rispettivi cluster, rappresentano i valori medi delle variabili per gli oggetti contenuti nei cluster e fornisce importanti indicazioni per la successiva analisi e profilazione dei gruppi.

4.3.3 Scelta del numero di cluster

Seppur non esista una tecnica riconosciuta per stabilire con certezza il numero di cluster da ottenere, una soluzione a questo problema può essere ottenuta guardando la distanza tra gli oggetti che vengono combinati. Il numero ideale di cluster è quello per cui una combinazione aggiuntiva di cluster o di oggetti genererebbe un sostanziale incremento del coefficiente di aggregazione. Questo livello può essere analiticamente dedotto, una volta eseguito il clustering con il metodo gerarchico, dalla Tabella di agglomerazione o graficamente dedotto dallo "scree plot", presentato in Figura 4.5. Il punto di rottura o discontinuità del grafico, che rappresenta la soluzione ideale, nella presenta analisi si raggiunge con tre cluster.

Figura 4.5: Scree plot.



Si è deciso dunque di procedere con una soluzione a tre cluster.

4.4 Interpretazione e discussione dei risultati

Attraverso l'uso della procedura k-means di clustering, presentata nel paragrafo 4.3.2, sono stati ottenuti i tre cluster. Come evidenziato in Tabella 4.9 la numerosità dei cluster è simile: questo risultato è un segnale importante della qualità dell'analisi che, in questo caso, risulta alta.

Tabella 4.9: Numerosità dei cluster.

Number of Cases in each Cluster		
	1	49,000
Cluster	2	52,000
	3	38,000
	Total	139,000

L'appartenenza delle singole unità del campione ai tre cluster verrà presentata nel successivo paragrafo.

4.4.1 Validità della soluzione di clustering

Un altro segnale di qualità della procedura di clustering è costituito dall'analisi delle differenze delle medie delle rispettive variabili tra i cluster del modello. Per assicurare la validità della procedura si rende necessario dunque rispondere alla domanda: i tre cluster esibiscono differenze significative nelle rispettive medie delle variabili?

La tecnica statistica utilizzata per rispondere è l'ANOVA test, in quanto presenta una precisione maggiore del t-test nella comparazione di più di due gruppi di oggetti.

Per questo test ipotizziamo:

H0: non esiste una differenza significativa nelle medie delle variabili tra i gruppi

H1: esiste una differenza significativa nelle medie delle variabili tra i gruppi

Con un intervallo di confidenza di 95%, essendo il valore di sig. (riportato in Tabella 4.10) inferiore a 0.05, viene rifiutata l'ipotesi nulla: esiste dunque una differenza significativa nelle medie delle variabili tra i gruppi. La procedura di clustering risulta quindi valida.

Tabella 4.10: Test ANOVA.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
csr	Between Groups	54,128	2	27,064	37,219	,000

reputazione	Between Groups	70,054	2	35,027	58,907	,000
evp	Between Groups	54,877	2	27,438	82,514	,000
visuale	Between Groups	46,720	2	23,360	58,228	,000
contenuti	Between Groups	101,725	2	50,862	169,509	,000
navigabilita	Between Groups	20,027	2	10,014	35,262	,000
engagement	Between Groups	13,653	2	6,826	28,125	,000
social	Between Groups	27,315	2	13,657	23,090	,000
stroytelling	Between Groups	87,337	2	43,669	92,049	,000
application	Between Groups	26,531	2	13,265	39,955	,000
interattivita	Between Groups	52,243	2	26,122	30,595	,000
sede	Between Groups	18,655	2	9,327	17,201	,000

4.4.2 Profilazione dei cluster

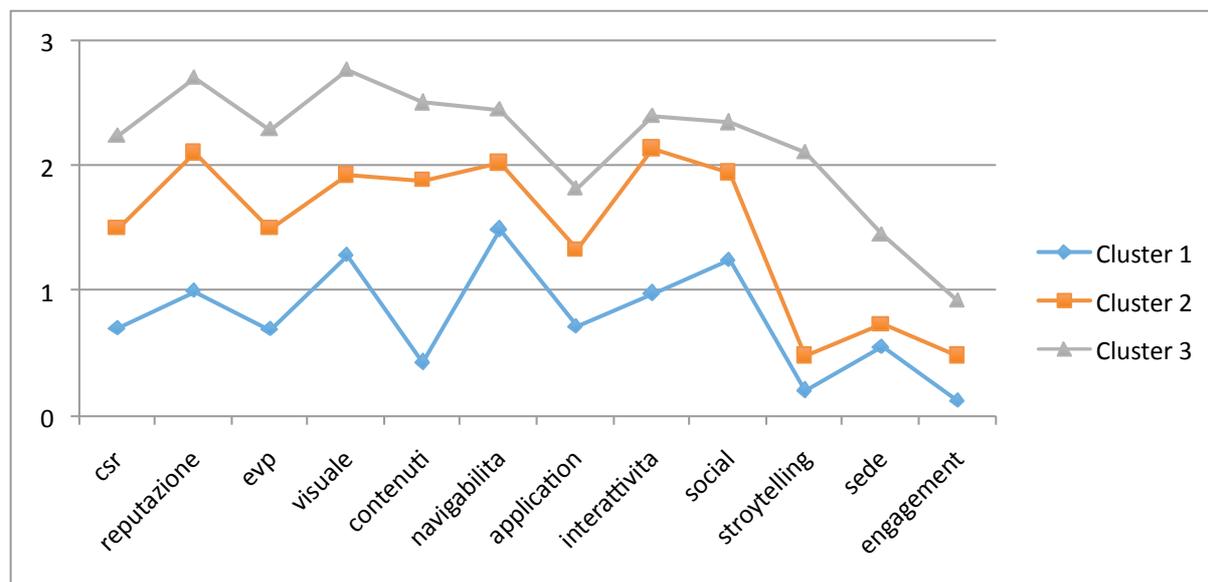
Sempre attraverso la procedura k-means clustering, sono stati ottenuti i “Final Cluster Centers” (o “Cluster Centroids”) per ogni variabile del modello (Tabella 4.11): questi valori corrispondono al profilo medio di ciascuna delle variabili di clustering per ciascun cluster identificato.

Tabella 4.11: Cluster centroids.

	Cluster		
	1	2	3
csr	0,7	1,5	2,2
reputazione	1,0	2,1	2,7
evp	0,7	1,5	2,3
visuale	1,3	1,9	2,8
contenuti	0,4	1,9	2,5
navigabilita	1,5	2,0	2,4
application	0,7	1,3	1,8
interattivita	1,0	2,1	2,4
social	1,2	1,9	2,3
stroytelling	0,2	0,5	2,1
sede	0,6	0,7	1,4
engagement	0,1	0,5	0,9

Rappresentando graficamente questi risultati otteniamo il grafico di Figura 4.6.

Figura 4.6: Profili dei cluster.



Considerato che i valori nelle ordinate rappresentano le medie di presenza dei singoli fattori nel cluster, dal grafico si evince chiaramente come i cluster siano collegati alla performance nell'ambito delle attività di employer branding online.

Infatti possiamo identificare, con validità statistica, le aziende appartenenti al cluster numero 1 come i poor performer, le aziende appartenenti al cluster numero 2 come i medium performer e le aziende appartenenti al cluster numero 3 come i top performer.

A partire da queste considerazioni dunque è stato possibile classificare le aziende del campione in base alla loro performance nell'ambito dell'employer branding online (Tabella 4.12).

Tabella 4.12: Lista delle aziende del campione divise per livello di performance.

Nome	Dimensione	Settore	Classifica	Cluster
Return Path Inc.	Media	Information	USA	Top
Hagerty	Media	Financial	USA	Top
Atlassian	Media	Information	USA	Top
Cirrus Logic	Media	Information	USA	Top
ESL Federal Credit Union	Media	Financial	USA	Top
Clif Bar & Company	Media	Industrial	USA	Top
Google	Grande	Media	USA	Top
The Boston Consulting Group	Grande	Professional	USA	Top
Edward Jones	Grande	Financial	USA	Top
Quicken Loans	Grande	Financial	USA	Top

Genentech	Grande	Health	USA	Top
salesforce.com	Grande	Information	USA	Top
Intuit	Grande	Information	USA	Top
Robert W. Baird & Co	Grande	Financial	USA	Top
DPRConstruction	Grande	Construction	USA	Top
Wegmans Food	Grande	Retail	USA	Top
Burns & McDonnell	Grande	Professional	USA	Top
Ultimate Software	Grande	Information	USA	Top
Kimpton Hotels & Restaurants	Grande	Hospitality	USA	Top
W. L. Gore & Associates	Grande	Industrial	USA	Top
Plante Moran	Grande	Professional	USA	Top
Scripps Health	Grande	Health	USA	Top
Snagajob	Piccola	Professional	USA	Top
Integrated Project Management company	Piccola	Professional	USA	Top
ONTRAPORT	Piccola	Information	USA	Top
Xactly Corporation	Piccola	Information	USA	Top
Key Solutions	Piccola	Professional	Europa	Top
Capital One (Europe)	Grande	Financial	Europa	Top
BIPA Parfümerien GmbH	Grande	Retail	Europa	Top
Pentland Brands plc	Grande	Retail	Europa	Top
	3 Grande	Information	Europa	Top
Admiral Group	Grande	Financial	Europa	Top
Volkswagen Financial	Grande	Financial	Europa	Top
AbbVie	Grande	Health	Europa	Top
Hilti	Grande	Retail	Europa	Top
Medtronic	Grande	Industrial	Europa	Top
Quintiles	Grande	Health	Europa	Top
Rackspace	Media	Information	Europa	Top
Intuitive Research and Technology Corpora	Media	Industrial	USA	Medium
Squarespace	Media	Information	USA	Medium
Assurance	Media	Financial	USA	Medium
Centro	Media	Media	USA	Medium
4imprint	Media	Media	USA	Medium
Infusionsoft	Media	Information	USA	Medium
Marco Inc.	Media	Information	USA	Medium
West Monroe Partners	Media	Professional	USA	Medium
Etsy	Media	Media	USA	Medium
Datalogix Inc.	Media	Media	USA	Medium
AdRoll	Media	Media	USA	Medium
American Transmission Co.	Media	Industrial	USA	Medium
Development Dimensions International	Media	Professional	USA	Medium
SAS	Grande	Information	USA	Medium
Camden Property Trust	Grande	Construction	USA	Medium
CHG Healthcare Services	Grande	Professional	USA	Medium
USAA	Grande	Financial	USA	Medium

Southern Ohio Medical Center	Grande	Health	USA	Medium
Baptist Health	Grande	Health	USA	Medium
Atlantic Health System	Grande	Health	USA	Medium
Granite Properties	Piccola	Construction	USA	Medium
Square Root	Piccola	Information	USA	Medium
Axis Communications Inc.	Piccola	Information	USA	Medium
Funeral Directors Life Insurance Company	Piccola	Financial	USA	Medium
Yext	Piccola	Media	USA	Medium
AnswerLab LLC	Piccola	Professional	USA	Medium
Vincit	Piccola	Information	Europa	Medium
Conscia	Piccola	Information	Europa	Medium
Impact International	Piccola	Professional	Europa	Medium
CoreMedia	Piccola	Media	Europa	Medium
Abakion	Piccola	Information	Europa	Medium
Gatewit	Piccola	Information	Europa	Medium
Arcusys	Piccola	Information	Europa	Medium
Liquid Personnel	Piccola	Professional	Europa	Medium
Propellernet Ltd	Piccola	Media	Europa	Medium
Bright Horizons Family Solutions	Grande	Health	Europa	Medium
Topaz Energy Limited	Grande	Retail	Europa	Medium
Pramerica Systems Ireland	Grande	Financial	Europa	Medium
SBK Siemens-Betriebskrankenkasse	Grande	Financial	Europa	Medium
EG	Grande	Information	Europa	Medium
Davidson Consulting	Grande	Professional	Europa	Medium
T-Systems Multimedia Solutions GmbH	Grande	Information	Europa	Medium
Softcat Limited	Media	Information	Europa	Medium
Immobilien Scout GmbH	Media	Media	Europa	Medium
Beierholm	Media	Financial	Europa	Medium
EnergiMidt	Media	Industrial	Europa	Medium
Sparda-Bank München	Media	Financial	Europa	Medium
Comwell Hotels	Media	Hospitality	Europa	Medium
One Vision Housing	Media	Construction	Europa	Medium
REWE Markt GmbH, Zweigniederlassung	Media	Professional	Europa	Medium
Omicron Electronics GmbH	Media	Industrial	Europa	Medium
Version 1	Media	Information	Europa	Medium
Pinnacle Financial Partners	Media	Financial	USA	Poor
EKS&H	Media	Professional	USA	Poor
ZocDoc	Media	Health	USA	Poor
Holder Construction Company	Media	Construction	USA	Poor
Lincoln Industries	Media	Industrial	USA	Poor
David Weekley Homes	Grande	Construction	USA	Poor
Hilcorp	Grande	Industrial	USA	Poor
Professional Placement Resources LLC	Piccola	Professional	USA	Poor
Ruby Receptionists	Piccola	Information	USA	Poor
Talent Plus Inc.	Piccola	Professional	USA	Poor

Studer Group	Piccola	Professional	USA	Poor
ENGEO	Piccola	Professional	USA	Poor
Dixon Schwabl	Piccola	Media	USA	Poor
South Mountain Company	Piccola	Professional	USA	Poor
Badger Mining Corporation	Piccola	Industrial	USA	Poor
Insomniac Games Inc.	Piccola	Media	USA	Poor
Sage Rutty & Co Inc.	Piccola	Financial	USA	Poor
Advantage Answering Plus Inc.	Piccola	Professional	USA	Poor
Kahler Slater	Piccola	Professional	USA	Poor
Solstice Mobile	Piccola	Professional	USA	Poor
Stellar Solutions Inc.	Piccola	Industrial	USA	Poor
Cygni	Piccola	Information	Europa	Poor
Hartmanns	Piccola	Professional	Europa	Poor
Centiro	Piccola	Information	Europa	Poor
Fondia	Piccola	Professional	Europa	Poor
Herning kommunale tandpleje	Piccola	Health	Europa	Poor
Axcess	Piccola	Information	Europa	Poor
AE	Piccola	Information	Europa	Poor
Mjølnær Informatics	Piccola	Information	Europa	Poor
UMB AG	Piccola	Information	Europa	Poor
Vertica	Piccola	Information	Europa	Poor
EiendomsMegler 1 Midt-Norge	Piccola	Construction	Europa	Poor
Tenant & Partner	Piccola	Construction	Europa	Poor
Middelfart Sparekasse	Piccola	Financial	Europa	Poor
Irma	Grande	Retail	Europa	Poor
Diamantis Masoutis S.A. Supermarkets	Grande	Retail	Europa	Poor
Ingram Micro Distribution GmbH	Grande	Retail	Europa	Poor
Makro	Grande	Retail	Europa	Poor
Markas Srl	Grande	Health	Europa	Poor
domino-world TM	Media	Health	Europa	Poor
Torfs	Media	Retail	Europa	Poor
Accent Jobs	Media	Professional	Europa	Poor
ROFF	Media	Information	Europa	Poor
Heiligenfeld GmbH	Media	Health	Europa	Poor
Bouvet	Media	Information	Europa	Poor
Solita	Media	Information	Europa	Poor
St. Gereon Seniorendienste gemeinnützige C	Media	Health	Europa	Poor
Webstep	Media	Information	Europa	Poor
Extia	Media	Professional	Europa	Poor

4.4.3 Discussione dei risultati

Per la discussione seguente sono state calcolate medie e mediane delle 13 variabili per i 3 cluster (Tabella 4.13). L'utilizzo della media non è corretto in caso di variabili ordinali ma,

come già evidenziato in precedenza, nell'ambito di questo elaborato è stata considerata l'assunzione che le variabili ordinali in scala 0-1-2-3 verranno considerate come variabili metriche intervallari, assumendo dunque che l'intervallo tra la categorie sia equivalente.

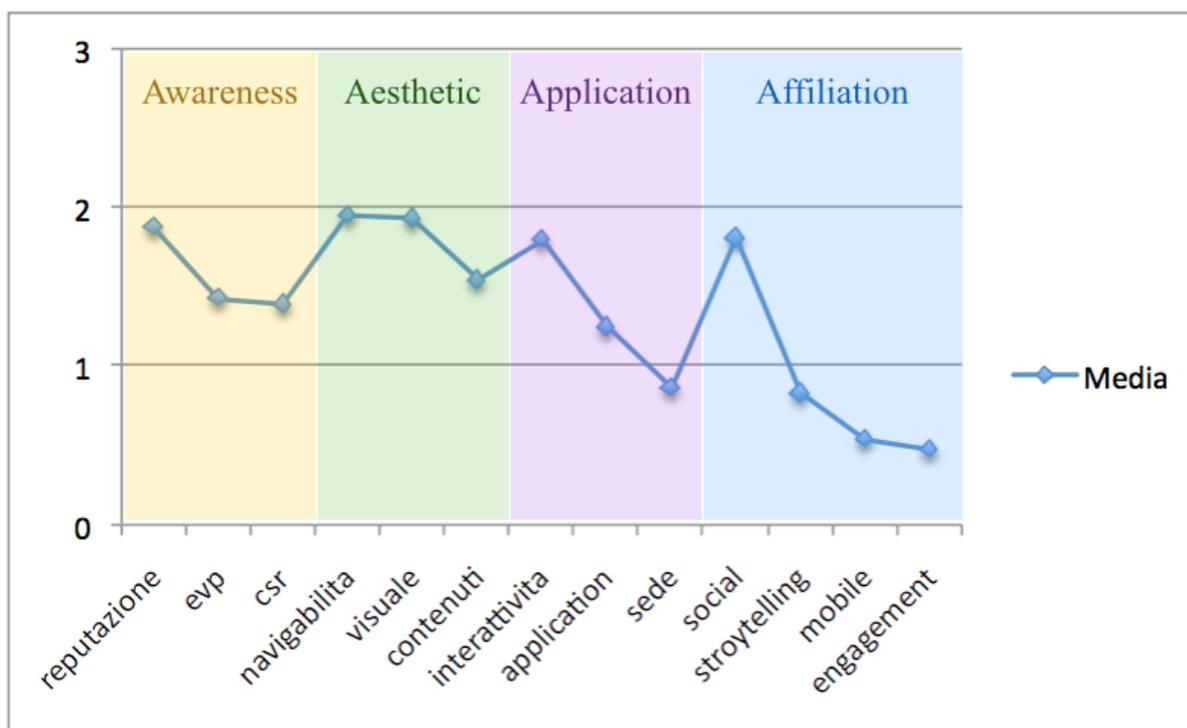
Tabella 4.1: Valori di media e mediana per le variabili nei tre cluster.

Cluster Number of Case		csr	reputazione	evp	visuale	contenuti	navigabilità
1	Mean	,653	,980	,69	1,286	,429	1,490
	Median	1,000	1,000	1,00	1,000	,000	2,000
2	Mean	1,462	2,096	1,50	1,923	1,885	2,019
	Median	1,000	2,000	2,00	2,000	2,000	2,000
3	Mean	2,237	2,737	2,29	2,763	2,500	2,447
	Median	2,000	3,000	2,00	3,000	2,500	2,000
Total	Mean	1,388	1,878	1,43	1,928	1,540	1,950
	Median	1,000	2,000	1,00	2,000	2,000	2,000

engagement	social	stoytelling	mobile	application	interattività	sede
,122	1,245	,204	,571	,714	,980	,551
,000	2,000	,000	1,000	1,000	1,000	,000
,481	1,942	,481	,500	1,327	2,135	,731
,000	2,000	,000	,000	1,000	2,000	1,000
,921	2,342	2,105	,553	1,816	2,395	1,447
1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	3,000	1,000
,475	1,806	,827	,540	1,245	1,799	,863
,000	2,000	,000	1,000	1,000	2,000	1,000

Riportando su un grafico (Figura 4.7) il profilo delle medie delle variabili, risulta evidente come l'effettiva applicazione delle tecniche di employer branding online da parte delle aziende sia insoddisfacente e sostanzialmente minore rispetto al potenziale teorico. Infatti, nessun valore medio supera il Livello 2 di applicazione.

Figura 4.7: Profilo delle medie delle variabili separate nelle quattro macro categorie del modello teorico.



Si arriva a risultati analoghi considerando la media delle quattro sezioni del modello delle 4 A dell'employer branding online (Tabella 4.14). Seppur tutte le sezioni non superino il Livello 2, le aziende sono mediamente più forti nel garantire un sito web di qualità dal punto di vista estetico e nel fornire contenuti esaurienti rispetto alle esigenze informative dei potenziali candidati.

Tabella 4.14: Medie delle quattro sezioni.

Sezione	Media
Awareness	1,57
Aesthetic	1,81
Application	1,31
Affiliation	0,91

Appare più critica invece la situazione nella sezione Application dove sia la variabile "application" che la variabile "sede" presentano bassi livelli medi. Considerando la variabile "ricerca di lavoro e application" il risultato appare allarmante: se infatti il sito web dovrebbe rappresentare il canale principale di application, le aziende sembrano porre invece scarso interesse nel rendere questo processo più agevole ed efficace adottando strumenti che non sfruttano il pieno potenziale del canale online.

Inoltre, pur essendo il luogo di lavoro uno dei componenti chiave nella scelta del lavoro in particolare per i millennials, esso non viene adeguatamente comunicato nei canali online. Solo un 12% delle aziende infatti presenta una galleria fotografica del luogo di lavoro e solo il 5% offre tour virtuali, video e contenuti coinvolgenti.

Tabella 4.15: Distribuzione della variabile sede di lavoro.

Sede di lavoro			
Livello	Descrizione	Frequency	Percent
,0	Nessun riferimento.	50	36,0
1,0	Mappa geografica degli uffici. Indicazione delle posizioni aperte nella sede.	65	46,8
2,0	Galleria fotografica. Descrizione dei Teams presenti nella locations. Eventi.	17	12,2
3,0	Stile di vita nella sede. Traguardi raggiunti. Storie delle persone che ci lavorano. Tour virtuale.	7	5,0

Infine, risulta evidente come la sezione Affiliation sia estremamente penalizzata. Seppure una buona parte delle aziende disponga di almeno un profilo sui social media, anche se non dedicato esclusivamente alla recruitment, le variabili storytelling, engagement e mobile hanno valori medi estremamente bassi. Mediamente le aziende oggetto dello studio non propongono storie agli user e quando lo fanno si limitano a sintetizzare la storia dell'azienda senza lasciare spazio alle storie, più umane e coinvolgenti, dei dipendenti e degli altri testimonial. I siti web di queste aziende, inoltre, si propongono principalmente come fornitori passivi di contenuti informativi. Solo il 41% delle aziende infatti utilizzano lo strumento per fornire contenuti di intrattenimento ed educazione e solo il 2,9% delle aziende utilizzano il sito web per interagire con gli utenti e per coinvolgerli attivamente.

Tabella 4.16: Distribuzione della variabile engagement.

Engagement			
Livello	Descrizione	Frequency	Percent
,0	Non sono presenti funzionalità di engagement (nella sezione carriere).	78	56,1
1,0	Approccio passivo. Offerta di contenuti di edutainment. Possibilità di iscriversi alla newsletter aziendale.	57	41,0
2,0	Approccio attivo. Utilizzo di competizioni, concorsi e sondaggi online	3	2,2
3,0	Creazione di una community online connessa al brand. Proposta di recruitment game o fiere virtuali del lavoro.	1	,7

Infine, solo il 51,1 % dei siti risulta ottimizzato per l'accesso da dispositivi mobile e solo l'1,4% delle aziende dispone di un app aziendale, comunque non dedicata esclusivamente ai fini del recruitment.

Tabella 4.17: Distribuzione della variabile mobile

Esperienza mobile			
Livello	Descrizione	Frequency	Percent
,0	Sito accessibile solo in versione desktop.	66	47,5
1,0	Sito mobile-compatibile. Sito ottimizzato per mobile.	71	51,1
2,0	Presenza di un'app aziendale.	2	1,4
3,0	Presenza di un'app dedicata al recruitment. Utilizzo di tecniche di gamification.	0	0

L'esperienza mobile e le opportunità di engagement, anche attraverso l'utilizzo di storie, rappresentano dunque le variabili critiche su cui la quasi totalità delle aziende analizzate dovrebbe focalizzarsi per migliorare l'attrattività del proprio sito web.

4.4.4 Variabili di background

Infine, per rispondere alla terza, quarta e quinta domanda di ricerca (*RQ3*, *RQ4* e *RQ5*) si è fatto riferimento alle tecniche di Cross-Tabulation per profilare i cluster secondo le tre dimensioni di background. La significatività delle relazioni tra queste variabili e la performance delle aziende nelle attività di employer branding online è stata testata con il test del Chi-Square. Se la cluster analysis viene usata principalmente per la categorizzazione o tassonomia, il raggruppamento di oggetti simili in categorie, e per la semplificazione dei dati, è uno strumento rilevante anche per individuare relazioni tra le variabili in oggetto. Segmentando le aziende in differenti cluster secondo la dimensione della performance nell'employer branding online è possibile individuare le caratteristiche comuni agli oggetti dei singoli cluster e quindi mettere in relazione l'appartenenza al cluster con determinate caratteristiche degli oggetti. Si può dunque estendere il modello e, attraverso l'analisi della significatività della relazione (attraverso il test del Chi-Square), determinare quali caratteristiche (variabili di background) degli individui sono collegate a maggiori o minori performance nelle attività di employer branding online.

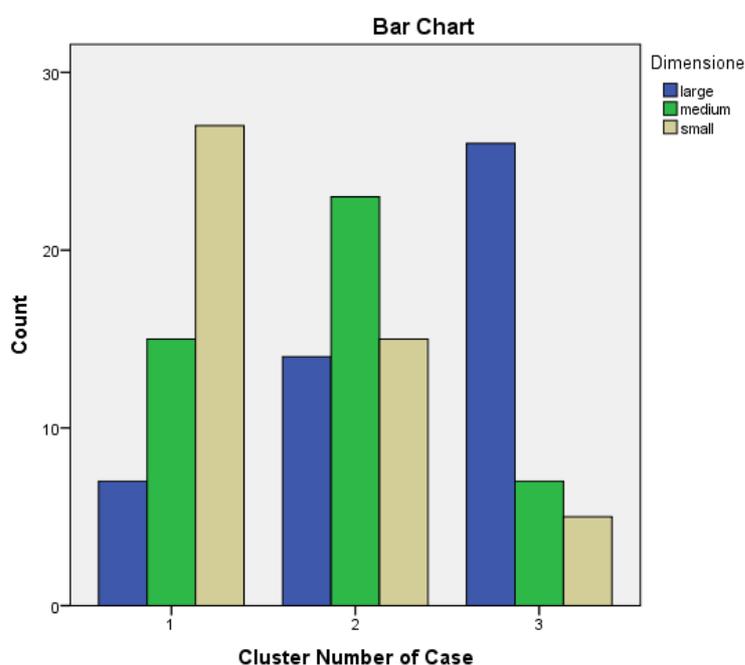
Dimensione

I cluster sono così composti in relazione alla variabile "dimensione" (Tabella 4.18 e Figura 4.8).

Tabella 4.18: Composizione dei cluster secondo la variabile “dimensione”.

		Performer			Total
		Poor (1)	Medium (2)	Top (3)	
Dimensione	Grande	7	14	26	47
	Media	15	23	7	45
	Piccola	27	15	5	47
Total		49	52	38	139

Figura 4.8: Composizione dei cluster secondo la variabile “dimensione”.



Per il test del Chi-Square ipotizziamo:

H0: non esiste una relazione significativa tra dimensione delle aziende e performance nell’employer branding online (appartenenza al cluster)

H1: esiste una relazione significativa tra dimensione delle aziende e performance nell’employer branding online (appartenenza al cluster)

Dall’analisi del Chi-square, essendo il valore di sig. per un intervallo di confidenza di 99% inferiore a 0.01 (Tabella 4.19), viene rifiutata l’ipotesi nulla: esiste dunque una relazione significativa tra dimensione e performance nelle attività di employer branding online.

Tabella 4.19: Significatività della relazione tra dimensione e performance.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36,048 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	35,158	4	,000
N of Valid Cases	139		

Come già trattato nel paragrafo 3.7.1 del Capitolo 3, tale risultato non sorprende. E' logico infatti aspettarsi una forte influenza della dimensione sulle attività di employer branding online. L'employer branding infatti dipende molto dalle risorse aziendali, dall'esperienza nel marketing e dalla composizione della funzione HR, variabili che sono legate strettamente (anche se non esclusivamente) alla dimensione aziendale.

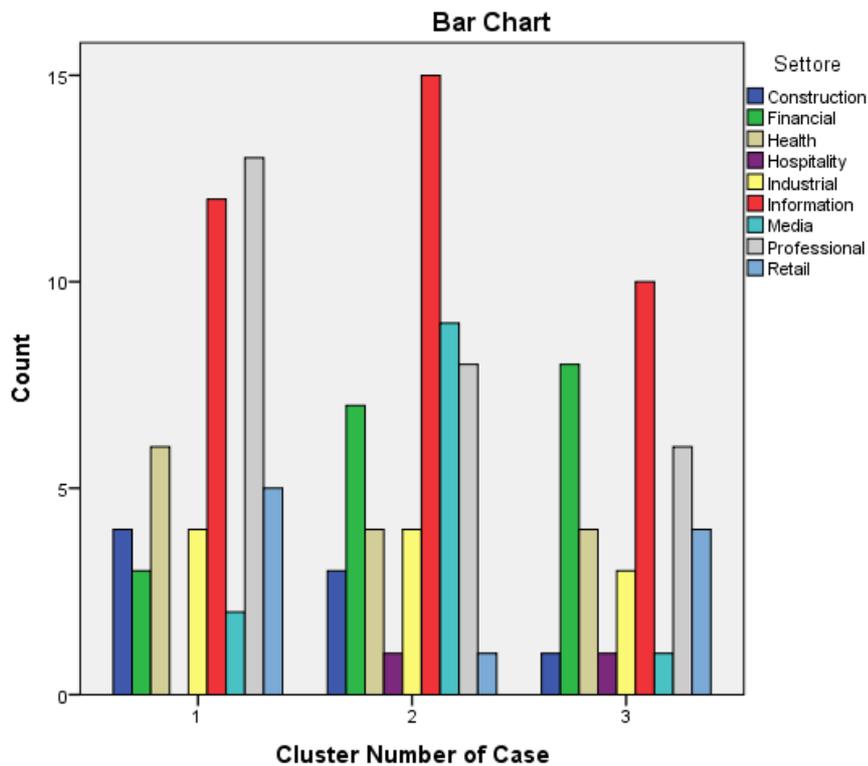
Settore

I cluster sono così composti in relazione alla variabile "settore" (Tabella 4.20 e Figura 4.9).

Tabella 4.20: Composizione dei cluster secondo la variabile "settore".

		Performer			Total
		Poor (1)	Medium (2)	Top (3)	
Settore	Construction	4	3	1	8
	Financial	3	7	8	18
	Health	6	4	4	14
	Hospitality	0	1	1	2
	Industrial	4	4	3	11
	Information	12	15	10	37
	Media	2	9	1	12
	Professional	13	8	6	27
	Retail	5	1	4	10
Total		49	52	38	139

Figura 4.9: Composizione dei cluster secondo la variabile “settore”.



Per il test del Chi-Square ipotizziamo:

H0: non esiste una relazione significativa tra settore di appartenenza e performance nell’employer branding online (appartenenza al cluster)

H1: esiste una relazione significativa tra settore di appartenenza e performance nell’employer branding online (appartenenza al cluster)

Dall’analisi del Chi-square, essendo il valore di sig. per un intervallo di confidenza di 99% superiore a 0.01 (Tabella 4.21), viene accettata l’ipotesi nulla. Diversamente da quanto ipotizzato nel paragrafo 3.7.2 del Capitolo 3, non esiste dunque una relazione significativa tra settore di appartenenza e performance nelle attività di employer branding online.

Tabella 4.21: Significatività della relazione tra settore e performance.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,198 ^a	16	,259
Likelihood Ratio	20,523	16	,198
N of Valid Cases	139		

Provenienza geografica

I cluster sono così composti in relazione alla variabile “provenienza geografica” (Tabella 4.22 e Figura 4.10).

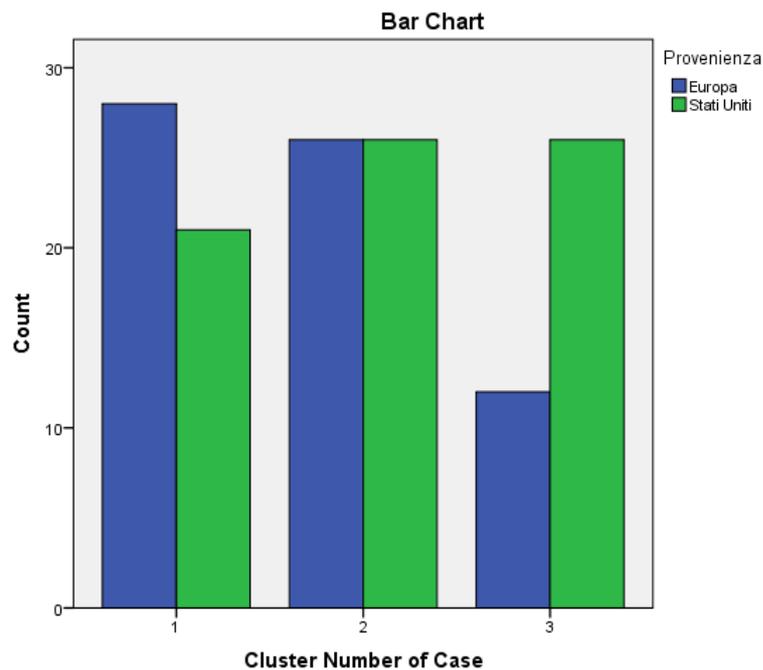
Tabella 4.22: Composizione dei cluster secondo la variabile “provenienza geografica”.

Classifica * Cluster Number of Case Crosstabulation

Count

		Performer			Total
		Poor (1)	Medium (2)	Top (3)	
Provenienza geografica	Europa	28	26	12	66
	USA	21	26	26	73
Total		49	52	38	139

Figura 4.10: Composizione dei cluster secondo la variabile “provenienza geografica”.



Per il test del Chi-Square ipotizziamo:

H0: non esiste una relazione significativa tra provenienza geografica e performance nell’employer branding online (appartenenza al cluster)

H1: esiste una relazione significativa tra provenienza geografica e performance nell’employer branding online (appartenenza al cluster)

Dall'analisi del Chi-square, essendo il valore di sig. per un intervallo di confidenza di 99% superiore a 0.01 (Tabella 4.23), viene accettata l'ipotesi nulla: non esiste dunque una relazione significativa tra provenienza geografica e performance nelle attività di employer branding online.

Tabella 4.23: Significatività della relazione tra provenienza geografica e performance

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,820 ^a	2	,054
Likelihood Ratio	5,932	2	,052
N of Valid Cases	139		

Dalla Figura 4.10 possiamo però dedurre come due terzi dei top performer siano aziende con sede negli Stati Uniti.

4.5 Limitazioni dell'analisi

Ogni ricerca, in quanto destinata a studiare un modello dei dati e non i dati originali, ha dei limiti: sarebbe irrealistico tenere conto di tutte le considerazioni possibili. E' rilevante invece comprendere e tenere in considerazione le limitazioni della presente ricerca, che si concentrano principalmente sulla scelta del campione e sulla procedura utilizzata.

4.5.1 Il campione

Sussistono diverse limitazioni collegate alla scelta del campione.

Diversamente dalle tecniche di campionamento basate su probabilità e rappresentatività, secondo la tecnica di campionamento adottata in questo studio (purposive) non è possibile conoscere la probabilità secondo la quale ogni caso è stato estratto dalla popolazione per cui non è possibile eseguire inferenza statistica sulle caratteristiche della popolazione (Saunders et al., 2009) . Dunque, i risultati ottenuti nello studio sono riferibili esclusivamente al campione di aziende in oggetto e non sono estensibili alla popolazione di aziende mondiale o generalizzabili.

Seppure potesse essere interessante estendere le considerazioni attraverso l'inferenza statistica all'intera popolazione delle aziende statunitensi, non è possibile disporre di tecniche adeguate di sampling per lo studio in oggetto. Inoltre, risulta maggiormente conveniente allo scopo di questa tesi focalizzarsi su un campione selezionato con il purposive sampling.

Infine, la scelta di considerare solamente aziende appartenenti agli Stati Uniti o all'Europa potrebbe avere effetti limitanti dovuti agli aspetti culturali: job seekers e aziende da diversi Paesi potrebbero valutare e pesare diversamente i diversi fattori dell'employer branding. Non è però lo scopo di questo elaborato fornire indicazioni precise su come vari la percezione e l'influenza dei fattori in diversi contesti nazionali.

4.5.2 La procedura

A livello di procedura esistono due limitazioni principali: il numero di valutatori e la conversione delle variabili ordinali in variabili metriche.

Valutatori

La valutazione dei siti web è stata eseguita da un singolo valutatore. Per aumentare la validità della valutazione e evitare considerazioni soggettive sarebbero dovuti essere coinvolti altri due valutatori (Bondarouk et al., 2012). Vista la natura ordinale delle variabili, si sarebbe dovuta considerare successivamente la moda statistica dei tre valori.

Dati ordinali

Una valutazione espressa secondo una scala ordinale presenta diverse limitazioni nella successiva analisi dei dati. Anche se nella ricerca applicata è pratica comune convertire tali categorie nei corrispondenti valori numerici, tale azione induce problemi legati alla violazione della tipologia di scala e i risultati dell'analisi statistica potrebbero risultare fuorvianti (mTAB, 2012).

In alcune circostanze, ad esempio in presenza di una distribuzione della variabile approssimativamente normale, tale pratica risulta però appropriata.

4.6 Conclusioni

Seppure la totalità delle aziende dispone di un sito web e di una sezione carriera (dimostrando dunque un'interesse generale nei confronti del web recruitment), occorre compiere sforzi maggiori per sviluppare la dimensione online del loro employer brand. L'analisi ha evidenziato infatti un'applicazione delle tecniche di employer branding online sostanzialmente minore rispetto al potenziale offerto dalle tecniche più avanzate di marketing in relazione all'employer branding. Mediamente, le aziende dovrebbero dunque migliorare sulla totalità delle dimensioni del modello delle 4 A dell'employer branding. In particolare tre dimensioni risultano fortemente ignorate dalle aziende: il ricorso alle storie come espedienti di coinvolgimento, l'utilizzo di tecniche di edutainment e engagement e l'accessibilità ed esperienza dai dispositivi mobile. Ironicamente, tali dimensioni sono le più rilevanti per un'approccio esperienziale all'employer branding online e sono riconosciute come le dimensioni di evoluzione più promettenti del marketing in quanto coinvolgono l'utente (in particolare i nuovi clienti - millennials), creano una relazione con il cliente potenziale e ne assicurano la fedeltà.

5. CAPITOLO QUINTO

CONCLUSIONI

5.1 Valutare e migliorare l'employer branding online

Affrontando il tema dell'employer branding online è comprensibile provare una certa confusione iniziale. Se la disciplina dell'employer branding è riconosciuta da diversi anni, pochi contributi accademici le sono stati però apportati e, curiosamente, ancora minor attenzione è stata posta alla declinazione dei concetti dell'employer branding al contesto online.

Con la sua forza dirompente ed innovatrice, il web ha cambiato radicalmente anche la gestione delle risorse umane alterando con particolare forza le logiche del recruitment aziendale. I canali online, con le loro caratteristiche di multimedialità, social networking e ampia diffusione, rappresentano ora lo strumento principale della ricerca di lavoro da parte dei job seeker e della ricerca dei candidati migliori da parte delle aziende. In particolare, il sito web aziendale rappresenta il mezzo più promettente di creazione, promozione e comunicazione del brand dell'organizzazione come datore di lavoro.

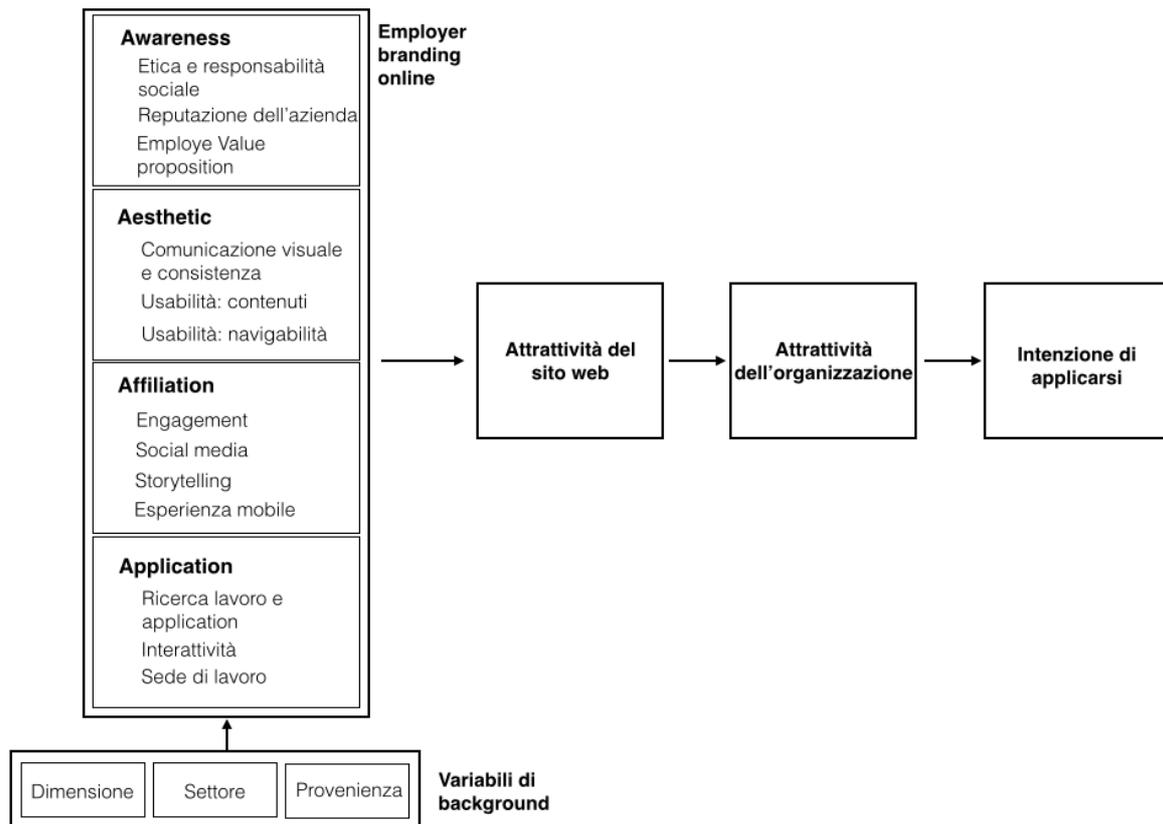
La disciplina dell'employer branding si deve dunque evolvere per abbracciare i nuovi strumenti e le nuove logiche del web per non lasciare solo l'attore organizzativo, l'HR Manager o l'HR Marketing Manager, a scoprire e selezionare quelle tecniche di web marketing che possano adattarsi meglio al branding della sua organizzazione nel sito web aziendale.

Lo sforzo principale nella redazione di questa tesi è stato dunque speso in questa direzione per identificare quelle variabili rilevanti nella valutazione dell'efficacia di un sito web, variabili che possono essere interpretate inoltre come azioni concrete nell'implementazione di un piano di employer branding online. Questo sforzo di ricerca risponde alla prima domanda di ricerca: *Come è possibile valutare le attività di employer branding online nel contesto dei siti web aziendali?*

La, seppur esigua, letteratura in materia offre diversi contributi in questo ambito che analizzano i siti web dedicati al recruitment e cercano di spiegare l'importanza relativa dei fattori e componenti costitutivi dei siti (Cober et al., 2003; Bondarouk, 2012; Chen e Wells, 1999; Rowley, 2009; Lundquist, 2012). Ma i modelli sviluppati da questi autori risultano piuttosto semplici, limitandosi ad analizzare due o tre variabili del sito web, mancano di integrare le caratteristiche riconducibili al web 2.0 (quali social media, edutainment ed engagement) e rimangono ad un livello di dettaglio superficiale. La ricerca condotta con questa tesi integra invece i precedenti modelli secondo le osservazioni esposte, arrivando a sintetizzare il Modello delle 4 A dell'Employer Branding Online (Figura 5.1) come integrazione delle tecniche di web marketing nella cornice dell'employer branding online.

Come evidenziato nella Figura 5.1 infatti, il modello delle 4 A dell'Employer Branding Online risulta essere un modello unificato ed esteso rispetto ai contributi appena presentati, considerando infatti una classificazione più ampia delle variabili e integrando a caratteristiche più tradizionali, come job attributes, contenuto e veste grafica, le caratteristiche riconducibili al web 2.0 e 3.0, quali gli strumenti multimediali, di engagement e i social media. Il modello si compone di tredici fattori, raggruppati in quattro macro-classi: awareness, aesthetic, affiliation e application.

Figura 5.1. Il Modello delle 4 A dell'Employer Branding Online.



La sezione awareness, consapevolezza, include i fattori che permettono ad un sito web di educare gli utenti e i job seekers rispetto all'employer brand dell'organizzazione. Educare significa trasmettere i valori del brand e le regole di comportamento dell'organizzazione: si tratta dunque di comunicare online informazioni sull'organizzazione e l'identità del employer brand, i valori e le credenze dell'organizzazione per attrarre candidati qualificati e allineati.

La dimensione estetica si riferisce invece ai segnali periferici del sito web, come la grafica, la musica, il layout visuale complessivo e dei messaggi esposti (Maurer e Liu, 2007), che, attraverso risposte emozionali ed affettive, formano l'attitudine e le decisioni degli utenti e dunque l'intenzione di applicarsi dei job seeker. Inoltre, un sito web crea un maggiore coinvolgimento degli utenti attraverso vista e udito, e genera una forte reazione emotiva che si traduce in una migliore interiorizzazione delle brand association veicolate dai componenti

visuali e auditivi. L'estetica del sito web, attraverso contenuti attrattivi, una struttura dinamica e interattiva del sito e lo stile e sensazione totale, è un catalizzatore importante della conversione da utenti ad applicanti attraverso la trasmissione e il rinforzo dei valori del brand.

La sezione affiliazione raggruppa tutte quelle nuove forme di interazione e coinvolgimento degli utenti offerte nell'esperienza digitale online. Nuovi canali facilitano la partecipazione degli utenti, oltre ai più tradizionali mezzi di engagement: i social media e le applicazioni mobile. Inoltre, il nuovo grado di interazione offerto dal web permette all'azienda di dilettersi in uno storytelling online finalizzato a trasporre l'utente nel mondo dell'azienda senza esserne ancora parte. Le nuove possibilità multimediali per il branding esperienziale online sono dunque enormi.

Infine, la dimensione dell'application si riferisce a quelle componenti che hanno un impatto cruciale nell'esperienza dell'utente: il processo di ricerca delle posizioni aperte e di application. Il processo di application è, infatti, un momento critico in cui un'esperienza difficoltosa potrebbe condurre all'abbandono da parte dell'applicante. Inoltre, i dati ottenuti devono essere organizzati ed elaborati efficientemente nel back-end per risparmiare risorse attraverso il web.

Per ognuna di queste quattro classi sono proposti più fattori, ognuno dei quali identifica una particolare componente, sezione o funzionalità del sito web. Per ogni fattore è presentata una descrizione ed è stata elaborata una scala a quattro livelli per valutare il grado di presenza e sviluppo del fattore nel sito web.

Questo metodo permette non solo di identificare la presenza o meno del fattore, come fatto nella ricerca Lundquist che rappresenta il contributo più rilevante nell'analisi dell'employer branding online (Lundquist, 2012), ma anche di valutarne il grado di sviluppo. Se questo da un lato permette un maggior dettaglio nell'analisi, dall'altro fornisce alle aziende diverse fasi e possibilità graduali di intervento. Infatti, la crescente intensità della scala permette alle aziende di procedere in maniera graduale e bilanciata nello sviluppare un sito web che veicoli efficacemente l'employer brand.

5.2 Lo stato di applicazione dell'employer branding online

Nonostante la criticità del tema dell'employer branding sopra evidenziata, è stata ipotizzata nell'ambito dei Capitoli 1 e 2 una discrepanza tra ciò che le tecniche più evolute di web marketing permettono e quanto invece la maggior parte delle aziende implementa effettivamente. Un secondo sforzo di ricerca è stato dunque speso per verificare se esiste tale discrepanza e su quali particolari variabili le aziende sono maggiormente carenti: *Quanto efficacemente le aziende usano i loro siti web come strumento di employer branding online?*

Evidenziare tali limiti attuali costituisce un importante punto di partenza per sviluppare un employer branding più efficace e una posizione più solida nella competizione per i talenti.

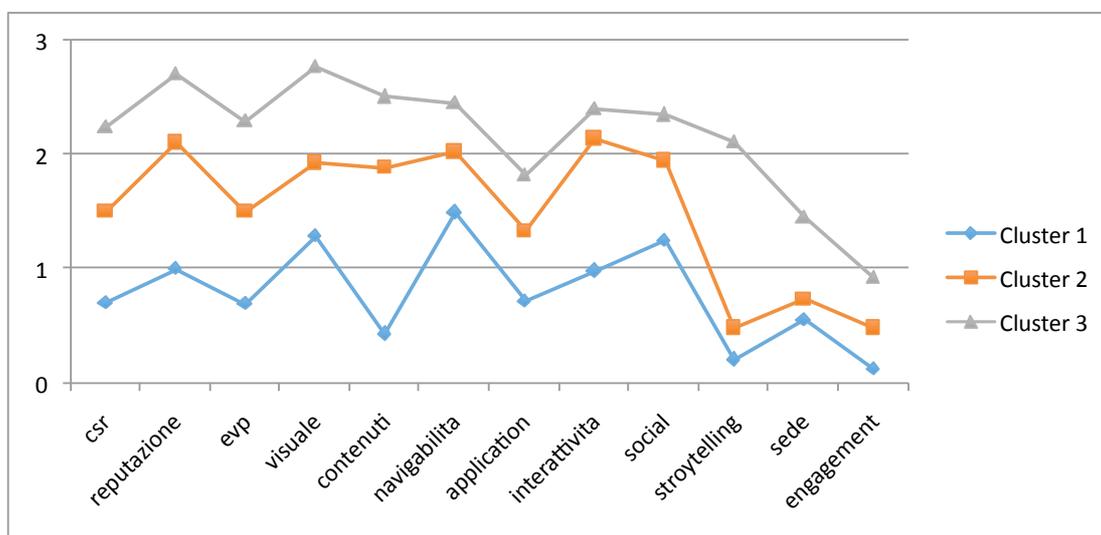
L'applicazione del Modello delle 4 A dell'Employer Branding Online in un campione di aziende costituisce l'oggetto dell'analisi empirica condotta in questa ricerca.

Secondo la tecnica del purposive sampling, è stato ottenuto un campione di 139 aziende appartenenti alle classifiche "Best Companies" dei migliori luoghi di lavoro redatte dal Great Place to Work Institute. Questa scelta assicura che le aziende analizzate possiedano i requisiti di un eccellente ambiente di lavoro permettendo di focalizzarsi su come ne facciano oggetto di branding online: si separa dunque il possesso dei requisiti dall'effetto dell'attività di branding, oggetto primario di analisi.

La raccolta dei dati circa le unità del campione è stata effettuata attraverso la tecnica dell'osservazione (Yin, 2011). Un valutatore ha analizzato i siti delle aziende attribuendo un punteggio da 0 a 3 alle varie componenti del sito. Per ognuno dei tredici fattori considerati è stata proposta infatti una scala Likert che attribuisce al diverso grado di presenza del fattore un punteggio su quattro livelli, dal Livello 0 al Livello 3 secondo la griglia di analisi presentata nel paragrafo precedente, dove questi valori rappresentano categorie equiparabili a "poor", "low", "medium" e "excellent".

L'utilizzo di questa griglia di analisi ha permesso di profilare le aziende secondo i punteggi nelle tredici componenti dell'employer branding online che, se considerati complessivamente, costituiscono una misurazione della performance dell'azienda nelle attività di employer branding online (Figura 5.2).

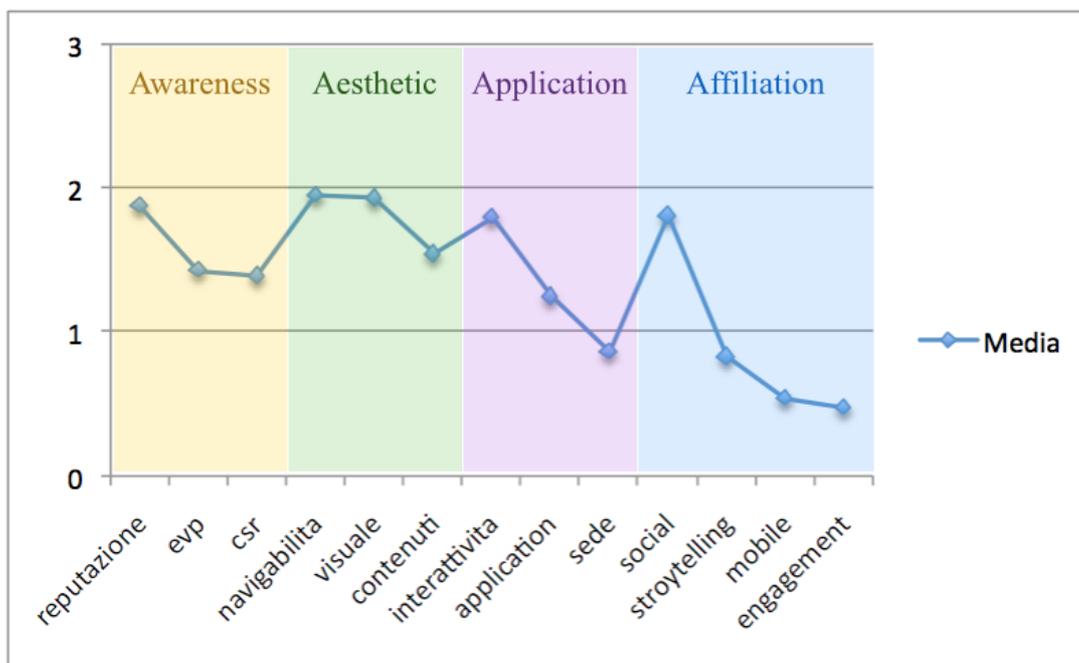
Figura 5.2: Profili dei tre cluster.



Tali risultati sono stati utilizzati a livello aggregato dalla tecnica della Cluster Analysis (in prima istanza con il metodo gerarchico per determinare il numero ideale di cluster e in seconda istanza con il metodo partizionale con procedura k-means per il clustering) per identificare, con validità statistica, tre gruppi di aziende che si caratterizzano per diverse performance nelle attività di employer branding online: le aziende poor performer (Cluster 3), medium performer (Cluster 2) e le aziende top performer (Cluster 3).

L'analisi del profilo delle medie delle variabili (Figura 5.3), evidenzia come l'effettiva applicazione delle tecniche di employer branding online da parte delle aziende sia insoddisfacente e sostanzialmente minore rispetto al potenziale teorico. Infatti, nessun valore medio supera il Livello 2 di applicazione.

Figura 5.3: Profilo delle medie delle variabili separate nelle quattro classi del modello teorico.



Analizzando separatamente le quattro classi del Modello delle 4 A, si nota come le aziende sono mediamente più forti nel garantire un sito web di qualità dal punto di vista estetico (Aesthetic) e nel fornire contenuti esaustivi (Awareness) rispetto alle esigenze informative dei potenziali candidati.

Appare più critica invece la situazione nella sezione Application dove considerando la variabile “ricerca di lavoro e application” il risultato appare allarmante: se infatti il sito web dovrebbe rappresentare il canale principale di application, le aziende sembrano porre invece scarso interesse nel rendere questo processo più agevole ed efficace adottando strumenti che non sfruttano il pieno potenziale del canale online.

Risulta inoltre evidente come la sezione Affiliation sia estremamente penalizzata. Seppure una buona parte delle aziende disponga di almeno un profilo sui social media, anche se non dedicato esclusivamente alla recruitment, le variabili storytelling, engagement e mobile hanno i valori medi più bassi del modello. L'esperienza mobile e le opportunità di engagement, anche attraverso l'utilizzo di storie, rappresentano dunque le variabili critiche su cui la quasi totalità delle aziende analizzate dovrebbe focalizzarsi per migliorare l'attrattività del proprio sito web.

5.3 Le relazioni tra le caratteristiche delle aziende e le attività di employer branding online

Sono state indagate inoltre le relazioni esistenti tra performance nell'employer branding online e caratteristiche delle aziende, focalizzandosi in particolare su dimensione dell'azienda, settore di appartenenza e provenienza geografica. Queste tre variabili sono infatti le dimensioni che si ipotizza possano influire maggiormente sulle performance nell'ambito dell'employer branding online delle aziende.

Esistono altre variabili da poter considerare, ad esempio l'organico della Direzione delle risorse umane, la tipologia di configurazione della DRU (amministrazione del personale, gestione del personale e direzione e sviluppo delle risorse umane), il ruolo assunto (Modello di Ulrich) o la forza dei brand product o corporate, ma tali dimensioni risultano difficili da misurare su una scala così ampia (sono state considerate 139 aziende in questo studio) e senza coinvolgimenti interni all'azienda.

A livello empirico sono state testate le relazioni, attraverso le tecniche della Cross-tabulation e del test del Chi-Square, tra appartenenza a cluster (sinonimo di livello della performance nelle attività di employer branding) e le tre variabili:

- *Esiste una relazione significativa tra performance nelle attività di employer branding online e dimensione dell'azienda?*
- *Esiste una relazione significativa tra performance nelle attività di employer branding online e settore economico di appartenenza dell'azienda?*
- *Esiste una relazione significativa tra performance nelle attività di employer branding online e provenienza geografica?*

Segmentando le aziende in differenti cluster secondo la dimensione della performance nell'employer branding online è possibile individuare le caratteristiche comuni agli oggetti dei singoli cluster e quindi mettere in relazione l'appartenenza al cluster con determinate caratteristiche degli oggetti. Si può dunque estendere il modello e, attraverso l'analisi della significatività della relazione (attraverso il test del Chi-Square), determinare quali caratteristiche (variabili di background) delle aziende sono collegate a maggiori o minori performance nelle attività di employer branding online.

Dimensione dell'azienda

Dall'analisi del Chi-square, è stata provata l'esistenza di una relazione significativa tra dimensione e performance nelle attività di employer branding online. Tale risultato non sorprende: come è logico, infatti, l'employer branding dipende molto dalle risorse aziendali, dalla sua esperienza nel marketing e dalla composizione della funzione HR, variabili che sono legate strettamente (anche se non esclusivamente) alla dimensione aziendale.

Settore di appartenenza

A livello di settore ci si potrebbe aspettare migliori risultati nelle aziende operanti nell'Information technology e Media, in quanto queste aziende dispongono di adeguate conoscenze informatiche, competenze di marketing digitale e una presenza e utilizzo stabile del web come medium di comunicazione e lavoro, e aziende del Retail, in quanto queste aziende hanno un maggiore contatto con il pubblico, sono maggiormente orientate al cliente e sfruttano tecniche di marketing sofisticate.

Diversamente però, ci si potrebbero aspettare risultati diversi: aziende operanti in settori meno noti al pubblico B2C (quali Construction / Real estate, Industrial services e Professional services) potrebbero voler investire maggiormente in employer branding online per attrarre i talenti offrendo informazioni dettagliate sull'azienda e esperienze vivide nel sito web.

Dall'analisi del Chi-square però non è risultata una relazione significativa tra settore di appartenenza e performance nelle attività di employer branding online.

Provenienza geografica

Infine, dall'analisi del Chi-square, non è emersa una relazione significativa tra provenienza geografica e performance nelle attività di employer branding online. E' possibile però dedurre come due terzi dei top performer siano aziende con sede negli Stati Uniti.

5.4 Ulteriori approfondimenti e ricerche

Per le finalità dell'elaborato è stato deciso di limitare il modello di analisi e l'analisi stessa ai soli siti web aziendali (pagine Carriera e employment website) escludendo altri canali digitali online come i portali di ricerca lavoro e i social network. Come argomentato nel Paragrafo 3.1, i portali di ricerca lavoro limitano fortemente l'azione di branding dell'azienda non permettendo spesso di includere il logo dell'azienda nel job post o effettuare attività di branding in questi siti, non rappresentano dunque il contesto online digitale in cui studiare l'employer branding. Diversamente, i social network rappresentano invece la nuova frontiera dell'employer branding online. Ad ora sono stati individuati pochi studi accademici in materia, lasciando un promettente spazio di analisi di tali media digitali nell'ambito del recruitment online e della loro influenza sull'employer branding delle organizzazioni. Tale analisi è però complicata dalla numerosità dei social network e dalla vastità delle informazioni presente in questi siti che richiede l'utilizzo di tecniche di analisi sofisticate.

Infine, appare interessante dal punto di vista empirico analizzare l'intensità, il peso relativo e il segno delle relazioni tra le tredici variabili del Modello delle 4 A e l'attrattività del sito web (la relazione è evidenziata nella Figura 5.1). Tale relazione è stata infatti ipotizzata da un punto di vista teorico a partire da numerose ricerche e pubblicazioni accademiche ma non testata empiricamente. Occorrerebbe infatti ottenere una misura indipendente dell'attrattività, realizzata secondo sondaggi, di ogni sito web oggetto dell'analisi empirica di questo elaborato per confermare le ipotesi del modello. Mentre nella presente valutazione il valutatore attribuisce un punteggio sulla base di criteri oggettivi specificati nella descrizione di ogni

livello dei fattori, il principale problema di questa ulteriore estensione sarebbe l'estrema soggettività della valutazione dell'attrattività del sito web e la necessità di aggregare un numero elevato di osservazioni per ogni singolo sito web, rendendo tale procedimento molto oneroso in termini di raccolta dei dati.

APPENDICE A: Factor analysis e tabella delle correlazioni

		csr	reputazione	evp	visuale	contenuti
csr	Correlation Coefficient	1,000	,489**	,404**	,329**	,449**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
reputazione	Correlation Coefficient	,489**	1,000	,547**	,457**	,588**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
evp	Correlation Coefficient	,404**	,547**	1,000	,694**	,670**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
visuale	Correlation Coefficient	,329**	,457**	,694**	1,000	,608**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
contenuti	Correlation Coefficient	,449**	,588**	,670**	,608**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
navigabilita	Correlation Coefficient	,248**	,414**	,469**	,509**	,719**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,000	,000
engagement	Correlation Coefficient	,385**	,347**	,413**	,449**	,549**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
social	Correlation Coefficient	,358**	,342**	,416**	,429**	,426**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
stroytelling	Correlation Coefficient	,378**	,458**	,615**	,563**	,613**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
mobile	Correlation Coefficient	-,036	,028	-,032	,181*	,000
	Sig. (2-tailed)	,674	,746	,707	,033	,997
application	Correlation Coefficient	,332**	,374**	,505**	,384**	,595**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
interattivita	Correlation Coefficient	,275**	,296**	,254**	,339**	,471**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,003	,000	,000
sede	Correlation Coefficient	,286**	,254**	,363**	,323**	,252**
	Sig. (2-tailed)	,001	,003	,000	,000	,003

navigabilità	engagement	social	storytelling	mobile	applicazioni	interattività	sede
,248**	,385**	,358**	,378**	-,036	,332**	,275**	,286**
,003	,000	,000	,000	,674	,000	,001	,001
,414**	,347**	,342**	,458**	,028	,374**	,296**	,254**
,000	,000	,000	,000	,746	,000	,000	,003
,469**	,413**	,416**	,615**	-,032	,505**	,254**	,363**
,000	,000	,000	,000	,707	,000	,003	,000
,509**	,449**	,429**	,563**	,181*	,384**	,339**	,323**
,000	,000	,000	,000	,033	,000	,000	,000
,719**	,549**	,426**	,613**	,000	,595**	,471**	,252**
,000	,000	,000	,000	,997	,000	,000	,003
1,000	,441**	,349**	,465**	-,001	,470**	,279**	,251**
.	,000	,000	,000	,994	,000	,001	,003
,441**	1,000	,326**	,500**	,106	,419**	,464**	,170*
,000	.	,000	,000	,215	,000	,000	,045
,349**	,326**	1,000	,342**	-,096	,411**	,384**	,275**
,000	,000	.	,000	,263	,000	,000	,001
,465**	,500**	,342**	1,000	,033	,404**	,259**	,285**
,000	,000	,000	.	,697	,000	,002	,001
-,001	,106	-,096	,033	1,000	,029	,055	-,011
,994	,215	,263	,697	.	,735	,518	,898
,470**	,419**	,411**	,404**	,029	1,000	,575**	,258**
,000	,000	,000	,000	,735	.	,000	,002
,279**	,464**	,384**	,259**	,055	,575**	1,000	,203*
,001	,000	,000	,002	,518	,000	.	,017
,251**	,170*	,275**	,285**	-,011	,258**	,203*	1,000
,003	,045	,001	,001	,898	,002	,017	.

APPENDICE B: Distribuzioni delle variabili

		Etica e responsabilità social		Reputazione dell'azienda		Employer value proposition	
		Frequenc y	Percent	Frequenc y	Percent	Frequenc y	Percent
Valid	,0	33	23,7	20	14,4	20	14,4
	1,0	46	33,1	25	18,0	52	37,4
	2,0	33	23,7	46	33,1	54	38,8
	3,0	27	19,4	48	34,5	13	9,4
	Total	139	100,0	139	100,0	139	100,0

		Comunicazione visuale		Usabilità: contenuti		Usabilità: navigabilità	
		Frequenc y	Percent	Frequenc y	Percent	Frequenc y	Percent
Valid	,0	5	3,6	29	20,9	1	,7
	1,0	41	29,5	31	22,3	30	21,6
	2,0	52	37,4	54	38,8	83	59,7
	3,0	41	29,5	25	18,0	25	18,0
	Total	139	100,0	139	100,0	139	100,0

		Engagement		Social media		Storytelling	
		Frequenc y	Percent	Frequenc y	Percent	Frequenc y	Percent
Valid	,0	78	56,1	21	15,1	73	52,5
	1,0	57	41,0	7	5,0	34	24,5
	2,0	3	2,2	89	64,0	15	10,8
	3,0	1	,7	22	15,8	17	12,2
	Total	139	100,0	139	100,0	139	100,0

		Esperienza mobile		Ricerca lavoro e application		Interattività	
		Frequenc y	Percent	Frequenc y	Percent	Frequenc y	Percent
Valid	,0	66	47,5	19	13,7	22	15,8
	1,0	71	51,1	71	51,1	35	25,2
	2,0	2	1,4	45	32,4	31	22,3
	3,0	0	0	4	2,9	51	36,7
	Total	139	100,0	139	100,0	139	100,0

Sede di lavoro

		Frequency	Percent
Valid	,0	50	36,0
	1,0	65	46,8
	2,0	17	12,2
	3,0	7	5,0
	Total	139	100,0

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Aaker, A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York, The Free Press.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 35, 347–56.
- Adecco, 2013. Ricerca Adecco - Social Recruiting.
- Affiliate Window (2013). How mobile-optimised sites drive conversion rates and AOVs. (Ultimo accesso 30 Dicembre 2014). <http://econsultancy.com/uk/blog/62222-how-mobile-optimized-sites-drive-conversion-rates-and-aovs>.
- Ahlichs, N.S. (2000). *Competing for Talent: Key Recruitment and Retention Strategies for Becoming an Employer of Choice*. Palo Alto, Davies-Black Publishing.
- Ambler, T e Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
- Anderson, N. (2003). Applicant and recruiter reactions to new technology in selection: A critical review and agenda for future research. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 121–136.
- Arachchige, B. J. H. e Robertson, A. (2011). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding. *The IUP Journal of Brand Management*, VIII (3), 25-46.
- Arons, M., Driest, F. e Weed, K. (2014). The ultimate marketing machine. *Harvard Business Review*, July-August Issue.
- Arvey, R. D., Gordon, M., Massengill, D. e Mussino, S. (1975). Differential dropout rates of minorities and majority candidates due to “time lags” between selection procedures. *Personnel Psychology*, 28 (2), 175–180.
- Ashby, F. e Pell, A.R. (2001). *Embracing Excellence: Become an Employer of Choice to Attract the Best Talent*. London, Prentice Hall.
- Australian Bureau of Statistics, 2006. Australian Social Trends (Ultimo accesso: 19 Dicembre 2014). www.abs.gov.au.
- B Corporation (2013). (Ultimo accesso 30 Dicembre 2014). <http://www.bcorporation.net/community/warby-parker>.
- Backhaus, K. e Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5), 501 - 517.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Barney, J. B. e Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37 (1), 31–46.
- Barrow, S. e Mosley, R. (2005). *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. London, John Wiley & Sons Ltd.
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. Harlow, Prentice-Hall.

- Baum, M. e Kabst, R. (2010). Websites in the Recruitment Context: A Conceptual Model. Disponibile su: <http://ceur-ws.org/Vol-570/paper009.pdf>.
- Berry, L.L. e Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*. New York, Free Press.
- Berthon, P., Ewing, M. e Hah, L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–72.
- Bicky, S. L. e Kwok, L. (2011). Social Media as an Employee Recruitment Tool. Graduate Student Research Conference in Hospitality and Tourism. Disponibile su: http://works.bepress.com/linchi_kwok/3
- Bondarouk, T., Ruël, H. e Weekhout, W. (2012). Employer Branding and its Effect on Organizational Attractiveness via the World Wide Web: Results of quantitative and qualitative studies combined. 4° International e-HRM Conference “Innovation, Creativity and e-HRM”, Nottingham Trent University (UK).
- Branham, L. (2001). *Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent*. New York, American Management Association.
- Bryan, L. (2007). The New Metrics of Corporate Performance: Profit per Employee. *McKinsey Quarterly*, 1, 56-65.
- Byrne, D. e Neuman, J. (1992). The implications of attraction research for organizational issues. In Kelley, K. (1992), *Theory and Research in Industrial/Organizational Psychology*, New York, Elsevier Science Publishers, pp. 29-70.
- Cable, D. M. e Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294-311.
- Cable, D.M., Aiman-Smith, L., Mulvey, P.W. e Edwards, J.R. (2000). The sources of accuracy and job applicants’ beliefs about organizational culture. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1076–1085.
- Calabrese, G. e Morriello, D. (2012). Brand management as social process: analysis of impact of new internet brand touch-points. Università di Foggia, Working paper.
- Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review*, 79, 139–146.
- Carless, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: a longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 411–429.
- Cattel, J. (2012). How to Extend Employer Branding Online. Talent Management (Ultimo accesso: 30 Dicembre 2014). <http://www.talentmgt.com/articles/how-to-extend-employer-branding-online>.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M, e Michaels, E .G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44 – 58.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. e Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 928–944.
- Chen, Q. e Wells, W. D. (1999). Attitude Toward the Site. *Journal of Advertising Research*, 39 (5), 27-37.
- Cober, R. T., Brown, D. J., Keeping, L. M. e Levy, P. E. (2004). Recruitment on the net: How do organizational website characteristics influence applicant attraction? *Journal of Management*, 30, 623–646.

- Cober, R.T., Brown, D.J., Levy, P.E., Cober, A.B. e Keeping, L.M. (2003). Organizational web sites: Web site content and style as determinants of organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 158-169.
- Collins, C. J. e Stevens, C. K. (2002). The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities And The Application Decisions of New Labour-Market Entrants: A Brand Equity Approach To Recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-33.
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. New York, Harper Business.
- Compuware (2013). Survey Report: Mobile Apps What Consumers Really Need and Want. (Ultimo accesso 30 Dicembre 2014). http://offers2.compuware.com/APM_13_WP_Mobile_App_Survey_Report_Registration.html.
- Cone LLC (2010). 2010 Cone Cause Evolution Study. Disponibile su: <http://www.conecomm.com/contentmgr/showdetails.php/id/3351>.
- Constantinides, E. (2010). Survival in the era of the empowered customer: Turning the web 2.0 menace into a strategic opportunity. University of Twente, Working paper. Disponibile su: <http://files.meetup.com/1063223/working%20paper%20social%20media%20constantinides.pdf>
- Corporate Leadership Council. (2002). *Employee preferences survey*. Washington DC, The Corporate Advisory Board.
- Costa, G.(1997). *Economia e direzione delle risorse umane*. Torino, Utet Libreria.
- Costa, G. e Gianecchini, M. (2009). *Risorse umane - Persone, relazioni e valore 2/ed*. Milano, McGraw-Hill Education.
- Cruise O'Brien, R. (1994). Is Trust a Calculable Asset in the Firm? *Business Strategy Review*, Winter.
- De Grandis, A. (2006). L'acquisizione delle risorse umane. (Ultimo accesso: 05/01/2015). http://www.unive.it/nqcontent.cfm?a_id=27353&istanza=200607632
- De Haaff, M. (2014). Your CEO is NOT the Top of the Pyramid. Identifying the most important person in your organization. Medallia (Ultimo accesso: 18 Dicembre 2014). <http://blog.medallia.com/customer-experience/ceo-top-pyramid/>.
- Dell, D. e Ainspan, N. (2001). Engaging employees through your brand. In The Conference Board (2001), *The Conference Board Report*, New York, The Conference Board.
- Diegoli, G. (2013) Web e brand reputation. In (a cura di) Di Fraia, G. (2013), *Social Media Marketing. Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, Milano, Hoepli Editore.
- Dukerich, J.M., Golden, B.R. e Shortell, S.M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: the impact of organizational identification identity and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47, 507-33.
- Duraturro, C. (2011). What is an employer value proposition. Universum (Ultimo accesso: 30 Dicembre 2014). <http://www.slideshare.net/duraturro/what-is-an-employer-value-proposition>
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39 (1), 5-23.
- Employer Brand International (2011). Employer Branding Global Research Study 2011. Disponibile su: <http://www.employerbrandingonline.com/news/research/346-new-research-findings-ebis-2011-employer-branding-global-research-study.html>.
- Erickson, T. J. (2007). What it means to work here. *Harvard Business Review*, March Issue.

- Farquhar, P. H. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 1 (September), 24–33.
- Gallo, C. (2011). 70% Of Your Employees Hate Their Jobs. *Forbes* (Ultimo accesso 30 Dicembre 2014). <http://www.forbes.com/sites/carminegallo/2011/11/11/your-emotionally-disconnected-employees/>
- Gatewood, R., Gowan, M. e Lautenschlager, G. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 38, 414–427.
- Ghaderizadeh, M., Reshadatjoo, H. e Saeednia, H. (2013). Brand Social Identity Perspective Effect on Creating Brand Loyalty and Developing Brand Equity. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(11), 46-55.
- Gobè M., 2010. *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*. New York, Allworth Pr.
- Great Place to Work Institute (2014). Classifica Best Companies. (Ultimo accesso: 30 Dicembre 2014). <http://www.greatplacetowork.com/best-companies>
- Greening, D.W. e Turban, D.B. (2000). Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business and Society*, 39 (3), 254-280.
- Greenspan, R. (2003). Job seekers have choices. ClickZ Network (Ultimo accesso: 30 Dicembre 2014). <http://www.clickz.com/showPage.html?page=2210701>
- Groom, S., MacLaverly, N., McQuillan, P. e Oddie H. (2008). *Internal branding. A human resource perspective*. Canadian Marketing Association.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. e Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis: Global Edition. Settima edizione*. Harlow, Pearson Education.
- Harold, C. M. e Ployhart, R. E. (2008). What do applicants want? Examining changes in attribute judgments over time. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 191–218.
- Hart S. e Murphy J., (1998). *Brands: The New Wealth Creators*. London, McMillan Business - Interbrand.
- Hendry, C. e Jenkins, R. (1997). Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*, 7, 38-44.
- Hillman, A. J., Withers, M. C. e Collins, B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427.
- Iacovou, C. L., Shirland, L. e Thompson, R. L. (2004). Job selection preferences of business students. *Journal of Applied Business Research*, 20, 87–98.
- iLogos Research (2001). Culture Best Practices for European 500 Career Web Site Recruiting. Disponibile su: http://amrccapache2prod.taleo.net/mywebtop800/resource_center_en/media/studies_trends/iLogosEuro500/iLogos_BP_Euro500_Report.pdf.
- Ind, N. (1990). *The Corporate Image*. London, Kogan Page.
- Jobvite, (2014). Jobvite Job Seeker Nation Study.
- Karat, J. (1997). Evolving the scope of user-centered design. *Communications of the ACM*, 40, 33–38.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1–22.
- Keller, K. L. e Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.

- Kharisma, P., (2013). The role of CSR in employer branding strategy: from legitimacy to organizational commitment. 12° International Decision Science Institute Conference and Asia Pacific DSI Conference.
- Knox, S. e Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of marketing Management*, 22, 696-716.
- Koch, M.J. e McGrath, R.G. (1996). Improving Labour Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter. *Strategic Management Journal*, 17, 335 – 54.
- Kochanski, J.T. (2004). How business operating models drive talent development. *World at Work Journal*, Third Quarter, 26–33.
- Konig, C. (2008). Employer Branding: Management Crunch. *Brand Strategy*, December, 46.
- Kotler, P. e Armstrong, G. (2009). *Principi di marketing*. Harlow, Pearson Education.
- Kristof, A.L. (1996). Person-Organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49 (1), 1-49.
- Laboon, P. (2013). Six Tips To Enhance Your Online Brand. Forbes. (Ultimo accesso 30 Dicembre 2014). <http://www.forbes.com/sites/theyec/2013/09/25/six-tips-to-enhance-your-online-brand/>.
- Lalli, M. (2013). Il marketing non convenzionale. In (a cura di) Di Fraia, G. (2013), *Social Media Marketing. Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, Milano, Hoepli Editore.
- Lalli, F. (2014). How to be a Religion - O meglio, cosa fare per trasformare un brand in una religione. (Ultimo accesso: 19 Dicembre 2014). <http://www.slideshare.net/fabius77/how-to-be-a-religion-o-meglio-cosa-fare-per-trasformare-un-brand-in-una-religione-ita>.
- Leggatt, H. (2010). Social media supplements recruitment strategies. BizReport, (Ultimo accesso: 30 Dicembre 2014). www.bizreport.com/2010/08/social-media-supplements-recruitment-strategies.html
- Lievens, F. e Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75-102.
- Lievens, F., Van Hoye, G. e Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, S45-S59.
- Light, L. e Kiddon, J. (2009). *Six Rules for Brand Revitalization: Learn How Companies Like McDonald's Can Re-Energize Their Brands*. London, Financial Times - Prentice Hall.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24 (10), 64-66.
- Lundquist, 2012. Lundquist CSR Online Award 2012. Disponibile su: <http://www.lundquist.it/research/csr-online-awards>
- Lundquist, 2012. Lundquist Employer Branding Online Awards Europe 2012. 2nd Edition. Disponibile su: http://www.lundquist.it/media/files/Lundquist_Employer_Branding_Online_Awards_Europe_2012_17_January_2013_1358417124.pdf.
- MacLaverly, N., McQuillan, P. e Oddie H. (2007). *Internal Branding Best Practices Study*. Canadian Marketing Association.
- Mael, F. A. e Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their Alma Mater: a partial test of a reformulated model of organisational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13 (2), 103-23.
- Martin, G. (2008). Employer branding and reputation management: a model and some evidence. In Cooper, C. e Burke, R. (2008), *Peak Performing Organizations*, London, Routledge, pp. 252-74.
- Martin, G. e Beaumont, P., Doig, R. e Pate, J. (2005). Branding: A New Performance Discourse for HR? *European Management Journal*, 23 (1), 76-88.

- Martin, G. e Hetrick, S. (2006). *Corporate Reputations, Branding and Managing People: A Strategic Approach to HR*. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Martinez, M.N. (2000). Winning ways to recruit. *HR Magazine*, 45(6), 56–64.
- Mattia, G. e Pratesi, C.A. (2006). *Branding: strategie, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca*. Milano, Mc Graw-Hill.
- Maurer, S. D. e Liu, Y. (2007). Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers. *Business Horizons*, 50, 305–314.
- McDonald, M., Frow e P., Payne, A. (2011). *Marketing Plans for Services-A Complete Guide. Third Edition*. Hoboken, John Wiley & Sons Inc.
- McManus, M.A. e Ferguson, M.W. (2003). Biodata, personality, and demographic differences of recruits from three sources. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 175–183.
- Mei-Pochtler, A., Strack, R., Sokolowski, W., Kanitz, C. e Dederl, M. (2014). One Branding: Uniting the Employer, Corporate, and Product Experience. (Ultimo accesso 30 Dicembre 2014). https://www.bcgperspectives.com/content/articles/brand_strategy_go_to_market_strategy_one_branding_uniting_employer_corporate_product_experience/
- Meyer, C. e Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, February Issue.
- Michael T. Ewing, M. T., Pitt, L. F., De Bussy, N. M. e Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21, 3–22.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., e Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston. Harvard Business School Press.
- Minchington, B. (2006). *Your employer brand*. Torrensville, Collective Learning Australia - Hyde Park Press.
- Minchington, B. (2010). *Employer Brand Leadership - A Global Perspective*. Torrensville, Collective Learning Australia.
- Montgomery, D. B., Ramus, C. A. (2007). Including corporate social responsibility, environmental sustainability, and ethics in calibrating MBA job preferences. Stanford Graduate School of Business. Research papers series No. 1981.
- Mooi, E. e Sarstedt, M. (2011). *A Concise Guide to Market Research: the process, data, and methods using IBM SPSS Statistics*. Berlin - Heidelberg, Springer-Verlag.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15, 123–134.
- mTAB (2012). Dangers of Converting an Ordinal Scale to its Numerical Equivalent. (Ultimo accesso: 30 Dicembre 2014). <http://www.mtabsurveyanalysis.com/dangers-of-converting-an-ordinal-scale-to-its-numerical-equivalent/>
- Munsamy, M. e Bosch Venter, A. (2009). Retention factors of management staff in the maintenance phase of their careers in local government. *SA Journal of Human resource Management*, 7(1), 1–9.
- Musso, P. (2007). *Internal branding. Strategie di marca per la cultura d'impresa*. Milano, Franco Angeli.
- Pastore, M. (2000). Web expands role in corporate recruiting. ClickZ. (Ultimo accesso: 30 Dicembre 2014). <http://www.clickz.com/showPage.html?page=330331>

- Perrini, F. e Tencati, A. (2008). *Corporate social responsibility: Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*. Milano, Egea.
- Pfeffer, J., e Salanick, G. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York, Harper & Row.
- Pine, B. J. e Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy*. Boston, Harvard Business School Press.
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32 (6), 868-897.
- Pratt, S. (2014). Experience Branding: The 3rd Generation of Employer Branding. Social Talent (Ultimo accesso: 30 Dicembre 2014). <http://www.socialtalent.co/blog/experience-branding-the-3rd-generation-of-employer-branding>.
- Priem, R.L. e Butler, J.E. (2001). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26 (1), 22 – 40.
- Ridgeway, E. (2011). Zappos CEO on getting employees to 'live the brand'. CNN (Ultimo accesso: 30 Dicembre 2014). <http://edition.cnn.com/2011/BUSINESS/03/23/zappos.tony.hsieh.happiness/>
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rowles D., 2014. *Mobile marketing: how mobile technology is revolutionizing marketing, communications and advertising*. London, Kogan Page Unlimited.
- Rowley, J. (2004). Online branding. *Online Information Review*, 28 (2), 131-138.
- Rowley, J. (2008). Online branding strategies for UK fashion retailers. *Internet Research*, 19 (3), 348-369.
- Rynes, S. L. e Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: an organizational perspective. *Acad Manage Review*, 15, 286–310
- Rynes, S. L. e Miller, H. E. (1983). Recruiter and job influences on candidates for employment. *Journal of Applied Psychology*, 68, 147–154.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D. e Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487–522.
- Sartain, L. e Schumann, M. (2006). *Brand from the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*. San Francisco, John Wiley & Sons - Jossey-Bass.
- Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students. Quinta edizione*. Harlow, Pearson Education Limited.
- Schmitt, B. H. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15, 53-67.
- Schmitt, B. H. (2003). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting With Your Customers*. Hoboken, John Wiley & Sons Inc.
- Schneider, L. (2003). What is branding and how is it important to your marketing strategy? (Ultimo accesso: 19 Dicembre 2014). <http://marketing.about.com/cs/brandmktg/a/whatisbranding.htm>.
- Schwab, D.P. (1982). Recruiting and organizational participation. In Rowland, K.M. e Ferris, G.R. (1982), *Personnel Management*, Boston, Allyn & Bacon, pp. 103–128.

- Scott, D. M. (2011). *The new rules of marketing & PR: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases & viral marketing to reach buyers directly*. Hoboken, John Wiley & Sons, Inc.
- Singh, R. (2014). How I Got Introduced to Digital Marketing? (Ultimo accesso: 30 Dicembre 2014). <https://www.linkedin.com/today/post/article/20140723174801-85027890-what-is-digital-marketing>
- Smith, P. R. e Chaffey, D. (2008). *eMarketing eXcellence: at the heart of eBusiness. 3rd edition*. Oxford, Butterworth Heinemann,.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 355–374.
- Spence, M. (1974). *Market signaling: Information transfer in hiring and related screening processes*. Cambridge, Harvard University Press.
- StatCounter (2014). Global Stats. (Ultimo accesso: 01 Dicembre 2014). <http://gs.statcounter.com/>
- Stine, G. (2013). The nine principles of branding. Polaris (Ultimo accesso: 30 Dicembre 2014). http://www.polaris-inc.com/assets/pdfs/9_principles_of_branding.pdf
- Stine, G., 2013. The nine principles of branding. Disponibile su: http://www.polaris-inc.com/assets/pdfs/9_principles_of_branding.pdf.
- Stuart, E.W., Shimp, T.A. e Engle, R.W. (1987). Classical conditioning of consumer attitudes: Four experiments in an advertising context. *Journal of Consumer Research*, 12, 31–46.
- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. ER Daily (Ultimo accesso 30 Dicembre 2014). <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Sullivan, S. (1999). The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management*, 25, 457-75.
- Supornpraditchai, T., Miller, K.E., Lings, I.N. e Jonmundsson, B. (2008). Employee-Based Brand Equity: Antecedents and Consequences.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, pag. 33.
- The Talent Board (2012). Candidate Experience Awards Research Report. Disponibile su (Ultimo accesso: 1 Dicembre 2014): <http://nam.thecandidateexperienceawards.org/the-talent-board-releases-the-first-ever-candidate-experience-awards-research-report/>
- Thompson, J.A. e Bunderson, J.S. (2003). Violations of principle: ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28, 571-86.
- Thompson, L. F., Braddy, P. W. e Wuensch, K. L. (2008). E-recruitment and the benefits of organizational web appeal. *Computers in Human Behavior*, 24, 2384–2398
- Treccani (2009). Dizionario di filosofia. (Ultimo accesso: 30 Dicembre 2014). [www.treccani.it/enciclopedia/estetica_\(Dizionario-di-filosofia\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/estetica_(Dizionario-di-filosofia)/).
- Turban, D. B. e Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733–751.
- Tversky, A. e Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5, 207–232.
- Ulrich, D. (1996). *Human Resources Champions*. Boston, Harvard Business School Press.
- Unioncamere Excelsior, 2013. I fabbisogni occupazionali e formativi delle imprese italiane nell'industria e nei servizi per il 2013. Sintesi dei principali risultati. Disponibile su: http://excelsior.unioncamere.net/images/pubblicazioni2013/excelsior_2013_sintesi_principali_risultati.pdf

- Universum (2014). Employer Value Proposition Development. Universum (Ultimo accesso: 30 Dicembre 2014). <http://universumglobal.com/business-solutions/consulting/employer-value-proposition-development/>
- Usability Net (2006). The business case for usability. (Ultimo accesso: 07/01/2015). http://www.usabilitynet.org/management/c_business.htm.
- Van Dick, R., Wagner, U. e Lemmer, G. (2007). The winds of change. Multiple identifications in the case of organizational mergers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 121-38.
- Vargo, S. L., e Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *The Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Walker Sands Digital (2014). The Walker Sands Quarterly Mobile Website Traffic Report. Disponibile su: <http://walkersands.com/quarterlymobiletraffic>
- Warby Parker (2014). Homepage. (Ultimo accesso 30 Dicembre 2014). <https://www.warbyparker.com/>
- Waterman, R.H. (1994). *Frontiers of Excellence*. London, Nicholas Brealey Publishing.
- Wilden, R., Gudergan, S. e Lings I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26 (1–2), 56–73.
- Williamson, I.O., Lepak, D.P. e King, J. (2003). The effect of company recruitment web site orientation on individuals. Perceptions of organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 242-263.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. e McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-26.
- Yin, R.K. (2011). *Qualitative Research from start to finish*. New York, The Guilford Press.
- Ziberna, A., Kejzar, N. e Golob, P. (2004). A comparison of different approaches to hierarchical clustering of ordinal data. *Metodološki zvezki*, 1 (1), 57-73.
- Zusman, R. R. e Landis, R. S. (2002). Applicant preferences for web-based versus traditional job postings. *Computers in Human Behavior*, 18, 285–296