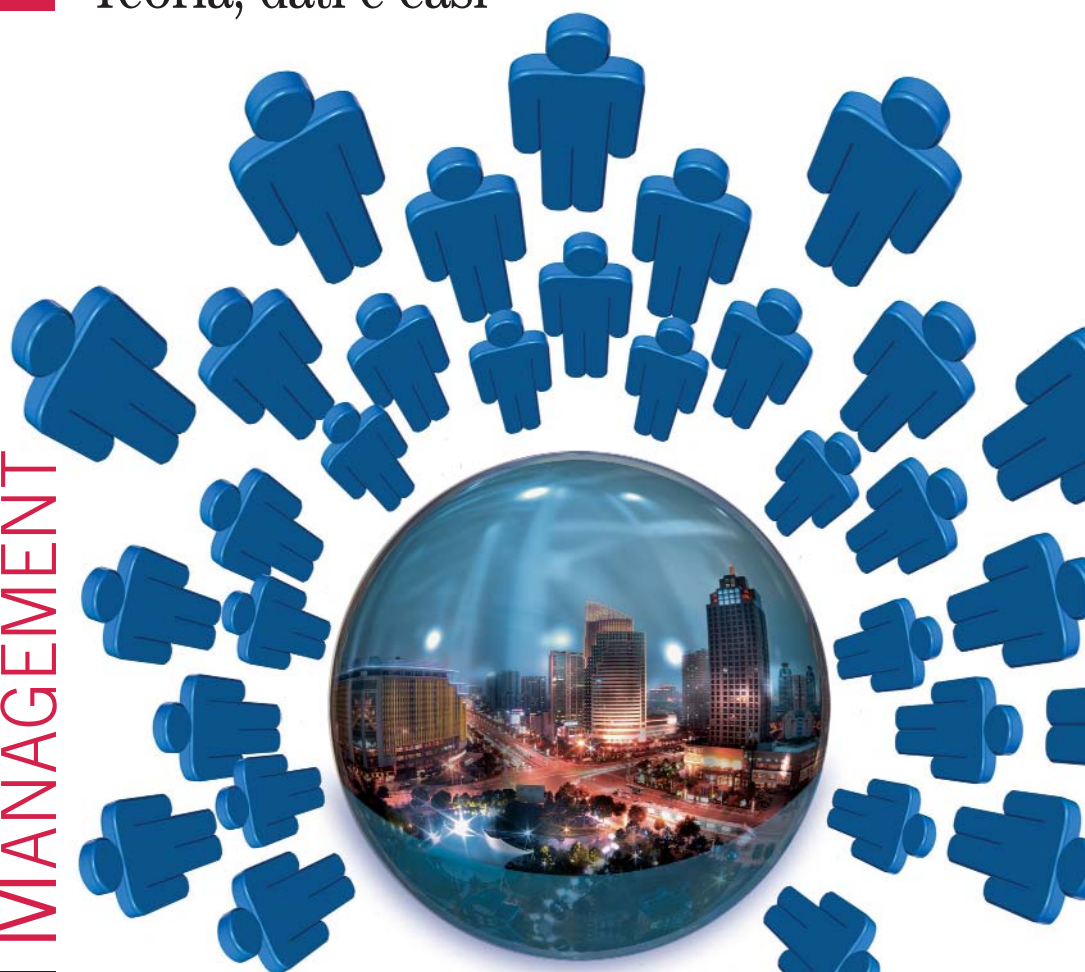


Giuseppe Caliccia

# Guida pratica all'Employer Branding

Teoria, dati e casi

MANAGEMENT



FrancoAngeli

TOOLS

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# MANAGEMENT

# TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Giuseppe Caliccia

# Guida pratica all'Employer Branding

Teoria, dati e casi

 **FrancoAngeli**

**TOOLS**

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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

---

# Indice

<b>1. Guida pratica all'employer branding</b>	pag.	7
1. Cos'è l'employer branding	»	7
2. Un po' di storia dell'employer branding	»	8
3. I pubblici dell'employer brand	»	10
4. Il valore del brand	»	13
5. Prepararsi a fare employer branding	»	14
6. I dati secondari	»	16
7. I dati primari quantitativi	»	17
8. I dati primari qualitativi	»	20
9. Studio del linguaggio (semiotica e semantica)	»	22
10. Employer brand e comunicazione	»	24
11. Employer brand e i media	»	27
12. Employer brand convenzionale e non convenzionale	»	30
13. <i>Employee value proposition</i> (la guerra dei talenti)	»	32
14. Il modello <i>Employer brand proposition</i> (Ebp Model)	»	34

## **Esempio di dati e testimonianze di employer branding (case history)**

<b>1. Lo scenario (esempio di dati secondari), di <i>Andrea Benedetti</i></b>	»	39
La cassetta degli attrezzi	»	49
<b>2. I dati primari (<i>Recent graduates survey</i>)</b>	»	50
1. Il questionario	»	51

2. Il campione	pag. 53
3. Somministrazione	» 55
4. Pulizia dei dati	» 56
5. Analisi bivariata e inferenza statistica	» 57
6. Analisi multivariata	» 58
7. I dati della Rgs 2016 (Best employer of choice)	» 59
La cassetta degli attrezzi	» 84
<b>3. La rete e le sue informazioni (studio semantico), di <i>Claudia Vardanega</i></b>	» 85
La cassetta degli attrezzi	» 94
<b>4. Come comunicare, alcune regole d'oro (linguaggi comuni e semplicità)</b>	» 95
La cassetta degli attrezzi	» 98

### Le interviste

<b>Il caso Telecom Italia/Tim 2015</b> , di <i>Marina Giardini</i>	» 101
La campagna di employer branding	» 103
<b>Il caso Salini Impregilo</b> , di <i>Francesca Abati</i>	» 106
<b>La Pnl. Intervista a Bruno Benouski</b>	» 112
<b>Lego© Serious Play® nella divisione HR (il caso focus group)</b> , di <i>Antonia Colasante</i>	» 116
Premesse sul metodo	» 116
Il metodo Lsp nei focus group	» 118
<b>Bibliografia</b>	» 121
Employer branding & Risorse umane	» 121
Marketing	» 122
Ricerca di mercato	» 123
Semiotica e semantica	» 123



Qualsiasi azienda è un organismo economico composto di persone e di beni volti al raggiungimento di un determinato scopo che si ottiene attraverso il lavoro. Promuovere l'azienda come luogo dove questo lavoro si svolge meglio che altrove equivale a promuoverne l'essenza stessa! (Giuseppe Caliccia)

## 1. Cos'è l'employer branding

L'Employer Branding (traduzione dall'inglese: “la gestione della marca come datore di lavoro”, espressione ricorrente nel testo e perciò utilizzata sempre con lettere minuscole) è quella disciplina che si propone di promuovere l'immagine aziendale come luogo di lavoro.

Questa disciplina rientra a tutti gli effetti nelle attività proprie delle politiche di marca (branding) e, quindi, del vasto mondo del marketing.

La finalità dell'employer branding è quella di mettere in evidenza internamente ed esternamente la qualità del proprio brand come luogo di lavoro per ottenere vantaggi competitivi sia per le attività proprie delle risorse umane sia per quelle strettamente commerciali. La disciplina, quindi, si rivolge non solo ai dipendenti, ai potenziali dipendenti e agli aspiranti dipendenti ma, in parte, anche ai consumatori.

Infatti l'employer branding, essendo un'attività di branding e rientrando nel panorama delle attività del marketing strategico, prende spunto dalle modalità proprie del miglioramento del valore della marca concentrandosi, però, sul valore della marca come luogo di lavoro per poi concorrere al miglioramento del brand aziendale nel suo complesso.

Per questi motivi, le attività che riguardano tale disciplina non devono essere confinate alla sola strategia di retention o di selezione ma devono essere inserite nella più ampia strategia di comunicazione aziendale.

Per chiarire questo argomento basta pensare a quanto incide sul valore di marca percepito dal pubblico l'opinione di un dipendente (il prodotto lo costruisco e ti consiglio di non comprarlo – l'ambiente è molto sereno e proprio per questo riusciamo a essere i migliori sul mercato) e quanto, di contro, l'immagine della marca influenzi la capacità dell'azienda nell'attrarre potenziali dipendenti (i valori tangibili e intangibili che fanno di un brand un marchio di culto concorrono a definire delle "tribù" composte da dipendenti e clienti che superano l'idea di qualità del prodotto per vivere più un senso di appartenenza).

Per cui, dato che l'employer branding è una disciplina che accomuna marketing, comunicazione aziendale e risorse umane, non occorre posizionare il proprio brand come il migliore sotto il profilo occupazionale ma occorre elaborare un insieme più ampio di qualità proprie dell'azienda che come luogo di lavoro partecipano a raccontare il brand aziendale globale aumentandone il valore.

Ecco quindi che si presenta la necessità di adottare tecniche proprie del marketing per poter pianificare delle efficaci campagne mirate a comunicare con i numerosi pubblici (dipendenti, potenziali dipendenti, aspiranti dipendenti e consumatori) con cui l'azienda ha e vorrebbe avere relazione.

Tutto ciò è confermato da una domanda alla quale non ci sarebbe risposta se l'employer branding avesse come scopo unico l'assunzione dei talenti: "Perché anche nelle situazioni di profonda contrazione delle assunzioni molte aziende continuano a ritenere di estrema importanza l'essere percepite come Best employer of choice?".

## 2. Un po' di storia dell'employer branding

La prima volta che si è parlato di employer branding in modo esplicito è stato nel 1996 grazie all'opera di Tim Ambler e Simon Barrow.

I due scrissero un paper nel volume 4 del *The Journal of Brand Management*, dal titolo "The Employer Brand".

Nel paper l'employer brand veniva descritto come "l'insieme dei vantaggi funzionali, economici e psicologici forniti dal posto di lavoro e identificato con il datore di lavoro".

Ambler e Barrow facevano, poi, un parallelismo tra marca e datore di lavoro e tra dipendente e consumatore affermando che i processi di costruzione della fedeltà alla marca sono i medesimi che si presentano per la costruzione della fedeltà tra datore di lavoro e lavoratore.

Proprio per questo motivo i due proponevano di utilizzare le stesse tecniche del marketing tradizionale per intervenire sul brand dell'azienda come luogo di lavoro.

Gli autori individuaronο, inoltre, tre concetti molto vicini all'employer branding ma che non dovevano essere confusi con lo stesso:

- cultura aziendale e identità;
- marketing interno;
- reputazione aziendale.

In questa prima descrizione ci si concentrava sul luogo di lavoro in relazione solamente ai dipendenti e ai potenziali dipendenti. Proprio per questo motivo si sentiva l'esigenza di specificare la differenza tra la cultura aziendale, il marketing interno, la reputazione aziendale e l'employer branding.

Con il passare degli anni si è in parte mantenuta questa centralità delle risorse umane con il risultato di avere molte definizioni che non stravolgevano il concetto iniziale.

Nel 2002 S. Lloyd<sup>1</sup> descrive l'employer branding come “la somma degli sforzi di un'azienda di comunicare al personale esistente e potenziale quanto è desiderabile come posto di lavoro” e J. Sullivan<sup>2</sup>, nel 2004, come “la strategia per gestire la notorietà e la percezione che gli impiegati, i potenziali impiegati e le altre parti interessate all'azienda dovranno maturare nel lungo termine”.

Nel 2005 S. Barrow e R. Mosley<sup>3</sup> approfondiscono precisando che “ci sono significative evidenze a suggerire che un forte employer brand, associato con i più alti standard di coinvolgimento dei dipendenti, aiuterà nel ridurre i costi, migliorare la soddisfazione dei clienti, e in ultimo contribuire a migliori risultati finanziari. Questi sono vantaggi generali per il business di tutte le organizzazioni. Poi esistono anche una serie di altri vantaggi potenziali relativi alle fasi evolutive e ai ‘riti di passaggio’ delle organizzazioni”.

E. Amendola<sup>4</sup>, nel 2008, definisce l'employer branding come “una strategia di marketing finalizzata a creare un'immagine aziendale coerente con l'identità dell'impresa come employer (luogo di lavoro), in sintonia con il

<sup>1</sup> S. Lloyd (2002), “Branding from the inside out”, *Business Review Weekly*, 24 (10), pp. 64-66.

<sup>2</sup> J. Sullivan (2004), “Eight Elements of a Successful Employment Brand”, *ER Daily*, 23 February.

<sup>3</sup> S. Barrow, R. Mosley (2005), *The Employer Brand*, Wiley, The Atrium, Southern Gate, Chichester.

<sup>4</sup> E. Amendola (2008), *Corporate recruiting. Employer branding e nuove tendenze*, Anthea Consulting Srl, Bologna.

target di riferimento e ben distinta da quella dei competitor, attraverso la quale attrarre e fidelizzare le persone di talento”.

Sempre nel 2008, M. Bonaiuto, M. Giacomantonio ed E. Pugliese<sup>5</sup>, lo descrivono come una strategia che “viene sviluppata in relazione a due target distinti, i potenziali candidati e i dipendenti, e segue due direttrici principali: a) presentare l’azienda come luogo di lavoro appetibile e attraente agli occhi del target di riferimento, all’esterno (*attraction*, cioè attrazione); b) minimizzare la conflittualità tra colleghi e massimizzare, di converso, il senso di appartenenza all’azienda, all’interno (*retention*, cioè mantenimento)”.

Tutte definizioni che si concentravano più sull’aggettivo employer che sul termine centrale branding.

In questa sede l’employer branding è, invece, considerato come un’attività di branding. Questo comporterà che i pubblici ai quali ci si rivolgerà saranno molteplici e non solamente con finalità di reclutamento e selezione. Nella nostra ottica, perciò, sarà chiara la differenza con quei concetti (cultura aziendale, marketing interno e reputazione aziendale) citati da Ambler e Barrow che, appartenendo principalmente alla divisione Risorse umane, potevano creare rischi di sovrapposizione. Infatti, l’employer branding al di fuori dell’azienda comunica in particolar modo con pubblici che ricoprono differenti ruoli. Comunica con finalità di miglioramento e completamento del proprio brand e non solamente per selezionare i potenziali dipendenti.

Inoltre, anche i dipendenti sono dei destinatari della comunicazione poiché sono l’essenza del brand stesso e ricoprono il ruolo di ambasciatori e “strumento” della comunicazione dell’employer brand.

In questa nuova prospettiva, quindi, si possono attivare interventi interni ed esterni funzionali alle strategie di brand e non confondibili con le altre discipline proprie, soprattutto delle risorse umane.

Con questa prospettiva ci accingeremo a descrivere come fare employer branding in modo efficace con vantaggi sia per la divisione Risorse umane sia per il brand generale.

### **3. I pubblici dell’employer brand**

Stiamo parlando di marketing e di branding.

Quindi, occorrerà individuare i pubblici ai quali indirizzare la nostra comunicazione.

<sup>5</sup> G. Lizzani, G.M. Mussino, M. Bonaiuto (a cura di) (2008), *L’employer branding tra ricerca e applicazione*, FrancoAngeli, Milano.

Questo aspetto è fondamentale e imprescindibile. Comunicare un messaggio corretto a un pubblico errato equivale a non comunicare. Inoltre, comunicare un messaggio corretto non conoscendo il linguaggio del pubblico al quale è indirizzato, molto spesso significa non farsi capire.

Perciò, il primo passo che dobbiamo effettuare è proprio l'individuazione dei nostri pubblici (spesso definiti target in quanto bersagli della comunicazione).

Quando si parla di employer branding però, come vedremo anche in altri contesti, i "giochi" si complicano un po' rispetto al branding tradizionale. Infatti, come abbiamo già espresso in precedenza, l'attività di marketing e di branding dell'azienda mirata a promuovere l'immagine come luogo di lavoro si rivolge non solo all'esterno ma anche all'interno della propria struttura. I pubblici sono esterni e contemporaneamente interni.

Già questa caratteristica rende più complesso il comunicare in ottica employer brand rispetto a quanto accade nel corporate brand che ha come pubblico quasi esclusivamente quello esterno.

Inoltre, quando si parla di employer brand esistono tra i pubblici esterni e i pubblici interni sia quelli diretti che quelli indiretti. Andiamo, perciò, a individuare questi pubblici per capire chi sono, come studiarli, come comunicare con ciascuno di loro e quali argomenti sarà possibile utilizzare prima di prendere delle decisioni e agire.

Iniziamo con i pubblici esterni che sono quelli che prima vengono alla mente.

Per *pubblici esterni*, in employer branding, si intendono tutti quei soggetti che non hanno un rapporto di dipendenza lavorativa con l'azienda o che non sono direttamente e continuamente coinvolti nei processi di produzione (per es. le risorse esternalizzate saranno considerate pubblici interni).

Nell'employer branding i pubblici esterni diretti sono tutti coloro che hanno un interesse diretto rispetto alla comunicazione e promozione dell'azienda come luogo di lavoro. Quindi, saranno pubblici esterni diretti tutti coloro che sono interessati ad avere un'occupazione all'interno della nostra azienda.

Di seguito un breve elenco.

Pubblici esterni diretti:

- diplomandi e diplomati;
- laureandi e laureati;
- disoccupati e giovani in cerca di prima occupazione;
- occupati di aziende competitor e occupati di aziende di altri settori ma con caratteristiche utili alla nostra organizzazione.

*I pubblici esterni indiretti*, invece, sono tutti coloro che non hanno intenzione di lavorare presso la nostra azienda ma che, in ogni caso, vengono influenzati dal nostro comunicare l'azienda promuovendola come luogo di lavoro. Clienti e potenziali clienti si formeranno un'idea positiva dei nostri prodotti o servizi se percepiranno l'azienda nella quale lavoriamo come un posto dove lavorare è entusiasmante, soddisfacente e divertente. Allo stesso modo i fornitori saranno rassicurati sull'affidabilità dell'azienda e orgogliosi di poter fornire una realtà in cui i dipendenti sono felici di operare. Nello stesso modo ciascun pubblico sotto indicato, anche non essendo interessato direttamente a lavorare presso un'azienda, sarà influenzato tanto più positivamente quanto più la percepirà come un luogo in cui il produrre avviene con entusiasmo e creatività.

Di seguito un breve elenco.

Pubblici esterni indiretti:

- clienti;
- potenziali clienti;
- fornitori;
- istituzioni, sindacati, associazioni di categoria;
- scuole, università.

*I pubblici interni* sono quei pubblici che ritroviamo all'interno dell'organizzazione nella quale siamo occupati. Tutti coloro che hanno un rapporto lavorativo continuativo (di dipendenza o di consulenza) rientrano in questo insieme.

Anche tra i pubblici interni esistono quelli diretti e quelli indiretti.

*I pubblici diretti* sono tutti coloro che lavorano in azienda e sono parte integrante dell'immagine aziendale come luogo di lavoro. Questi pubblici sono importanti perché quanto più percepiranno il lavoro nell'azienda in cui operano di qualità e soddisfacente tanto più si comporteranno come ambasciatori della comunicazione di employer brand oltre a partecipare al miglioramento del clima aziendale.

*I pubblici indiretti* sono, invece, i nostri clienti interni. Siamo in una guida pratica e quindi è inutile nasconderci dietro un dito. Ogni responsabile selezione o employer brand ha dei superiori che chiedono dei risultati. Migliorare l'immagine aziendale come luogo di lavoro sarà vantaggioso per le attività di attrazione e selezione, inciderà fortemente sull'immagine istituzionale e di prodotto o servizio, ma soprattutto comporterà una soddisfazione tangibile dei nostri superiori premiando le attività di cui ci siamo assunti la responsabilità.

Individuati i pubblici sui quali concentrarci sarà necessario, al fine di incidere con le attività di employer branding, comprendere quali sono le percezioni, gli atteggiamenti, i comportamenti e i linguaggi con i quali si

esprimono. Occorrerà, prima di disegnare qualsiasi strategia, comprendere e conoscere in profondità il destinatario delle nostre future azioni.

Per questo motivo sarà necessario prepararsi molto bene e solo dopo prevedere le fasi iniziali di employer branding.

#### 4. Il valore del brand

Occupandoci di employer brand non si può non affrontare il tema del “valore del brand” (brand equity).

Infatti, sia nel caso in cui l’azienda per la quale lavoriamo operi già sul mercato sia nel caso in cui si proponga come start-up, ottenute le informazioni sui pubblici a cui intendiamo rivolgerci, è fondamentale calcolare il valore del nostro brand e dei brand concorrenti per poter comprendere come muoverci e quali elementi influenzano o meno la creazione di questo valore. Questo perché la finalità di qualsiasi attività di branding è quella di aumentare il valore del proprio brand.

Ma cosa si intende per valore del brand e come si calcola?

Il primo aspetto importante da considerare è che il brand è un fattore intangibile dell’azienda e proprio per questa sua caratteristica è complesso calcolarne il valore. Il brand, infatti, è l’insieme delle risorse distintive (storia, fama, stile, forza ecc.) che completano un marchio (logo e nome). Queste risorse contribuiscono in modo sostanziale a creare la qualità del marchio determinandone la personalità percepita dai consumatori e aumentandone il valore.

Queste risorse immateriali aumentano, quindi, il valore dell’azienda e lo aumentano essenzialmente su due versanti.

Il primo versante è quello del valore percepito dai consumatori che li spinge all’acquisto.

Il secondo è quello prettamente finanziario che tenta di monetizzare questo fattore intangibile al fine di poterne stabilire a lungo termine gli effetti sul valore economico generale dell’azienda (quando si vende un’azienda è la parte del prezzo determinata dall’aver un brand noto e apprezzato).

“Oggi nella prassi aziendale – afferma Dolly Predovic – il termine brand equity non viene quasi mai utilizzato per fare riferimento al valore monetario di un brand ma per indicare un concetto più vicino a quello di potenzialità del brand o di semplice forza del brand”<sup>6</sup>.

Anche nel caso dell’employer branding il valore che si misura è legato alla percezione dei pubblici di riferimento e mai al valore monetario.

<sup>6</sup> D. Predovic (2004), *La valutazione del marchio*, Egea, Milano.

Quindi, possiamo affermare che anche nel contesto della promozione del brand come luogo di lavoro (employer brand) vale la definizione di brand equity fornitaci da Aaker nella quale afferma che “il valore di una marca si basa su una serie di ‘attività’ e ‘passività’ a essa associate, al suo nome o marchio, che aggiungono o sottraggono valore al prodotto o servizio venduto da un’azienda e acquistato dai consumatori”<sup>7</sup>.

Queste “attività” e “passività” Aaker le raggruppa, poi, in cinque categorie. La fedeltà di marca, la notorietà del nome, la qualità percepita, altri valori associati alla marca (stili di vita, situazioni d’uso, mode ecc.) e altre risorse esclusive della marca (brevetti, marchi registrati, canali distributivi in esclusione ecc.).

Ed è grazie a queste categorie che possiamo riuscire a misurare il valore di una marca effettuando uno studio che consenta di ottenere un valore non tanto oggettivo come potrebbe essere quello monetario, bensì comparativo confrontando su scale costruite appositamente la percezione del brand (composto dalle categorie di Aaker) dell’azienda per la quale lavoriamo con la percezione del brand delle aziende concorrenti.

Questo studio di brand equity, insieme alle informazioni sui destinatari dei nostri futuri interventi, ci aiuterà a stabilire le azioni che dovranno essere attivate, i mezzi di comunicazione che dovranno essere utilizzati e i concorrenti da tenere sott’occhio e da cui prendere spunti per fruttuosi benchmarking.

Nel fare employer branding si dovrà seguire la stessa strada per ottenere un aumento del valore del brand come luogo di lavoro che poi andrà a completare il valore del brand istituzionale.

## 5. Prepararsi a fare employer branding

In qualsiasi attività ci si debba cimentare, la prima esigenza è quella di avere il maggior numero di informazioni sull’argomento che verrà affrontato. Conoscere bene l’ambiente di azione è indispensabile. Questo perché gran parte delle decisioni che occorrerà prendere non dovranno dipendere dall’intuito ma dalla conoscenza. L’intuito è un aspetto importante che entra in gioco solamente in aggiunta e non deve essere mai considerato come elemento centrale dell’azione.

Un problema ben definito è già risolto per metà!

Quindi, il primo passo da effettuare è quello di studiare lo scenario e di reperire le informazioni che descrivano quali sono gli aspetti maggiormente significativi del problema che ci accingiamo ad affrontare.

<sup>7</sup> D.A. Aaker (2002), *Brand equity*, FrancoAngeli, Milano.



L'employer branding, come abbiamo detto, è quella disciplina che si occupa di promuovere l'immagine aziendale come luogo di lavoro. È un'attività di branding e come tutte le attività di marketing per poter procedere con efficacia richiede di sviluppare un processo di marketing intelligence. Il marketing intelligence è definito come "l'insieme delle procedure e delle fonti usato dai dirigenti per ottenere le informazioni correnti sugli sviluppi pertinenti nell'ambiente di marketing"<sup>8</sup>.

Quindi, per fare marketing intelligence occorre ottenere le informazioni. Le informazioni sono reperibili da due tipologie di fonti. Le fonti secondarie e le fonti primarie.

Le fonti secondarie sono quelle fonti che hanno reperito dei dati di nostro interesse per altri scopi e che li mettono a nostra disposizione.

Le fonti primarie sono le informazioni originali che raccogliamo direttamente noi o più frequentemente dei nostri incaricati (agenzie di ricerca di mercato o ricercatori sociali, psico-sociali, economici ecc.).

Abitualmente si inizia esaminando i dati che ci forniscono le fonti secondarie esterne o interne. Le fonti esterne maggiormente utilizzate sono quelle istituzionali che forniscono dati pubblici come l'Istat, l'Eurostat o i vari ministeri o enti pubblici. Le fonti interne consistono, invece, nei dati già presenti nelle banche dati delle nostre aziende (dati aziendali di vendita, di contabilità analitica, curricula arrivati e informazioni sui dipendenti o sui candidati ecc.) o in ricerche effettuate nel passato.

Dopo aver definito lo scenario attraverso i dati provenienti dalle fonti secondarie si verifica molto frequentemente l'esigenza di dover intervenire direttamente per ricercare altre informazioni che siano più aderenti alle nostre necessità.

In questo caso sarà necessario contattare direttamente i soggetti che possono darci le informazioni che ci occorrono. Per fare questa attività sarà possibile, in parte, attivarci autonomamente (nei prossimi capitoli ci saranno le indicazioni per un proficuo fai da te) e in parte affidarci a professionisti delle ricerche di mercato.

Si parla di ricerche di mercato perché l'employer branding, come abbiamo esaminato in precedenza, è un'attività di marketing e si rivolge a pubblici e mercati specifici. Per cui, considerando le ricerche di mercato come: "la funzione che collega il consumatore, il cliente e il pubblico all'operatore di marketing attraverso l'informazione. L'informazione è usata per identificare e definire le opportunità e i problemi di marketing, per generare, affinare e valutare le azioni di marketing, controllare le azioni di marketing e migliora-

<sup>8</sup> P. Kotler, W.G. Scott (1993), *Marketing management*, Utet, Torino.

re la comprensione del marketing come processo”<sup>9</sup>, sarà chiaro che queste si presenteranno come la piattaforma sulla quale verrà costruito tutto il nostro futuro edificio strategico.

## 6. I dati secondari

Mettiamoci al lavoro.

Per prima cosa è necessario recuperare quante più informazioni possibili già esistono riguardanti lo scenario in cui intendiamo agire con la nostra strategia di employer branding.

Le fonti istituzionali sono una miniera d’oro per poter definire il contesto. Quindi, sotto con la rete internet e ricerchiamo statistiche, articoli scientifici e di stampa.

Nel sito dell’Istat tra i prodotti troviamo le banche dati e le statistiche per argomento. Da questi dati è possibile cominciare a farci un’idea del contesto nel quale andremo a operare.

Come accade per chi scrive un romanzo, è necessario calarsi completamente nel vissuto del futuro interlocutore e cominciare a guardare il mondo con i suoi occhi. Studio ed empatia sono il primo gradino che occorrerà salire nella scalata all’employer branding.

Quindi, sotto con la ricerca di dati sul percorso di studi degli studenti di scuola superiore e universitari; sul mercato del lavoro e sui dati congiunturali sulle retribuzioni contrattuali; sull’andamento economico del settore produttivo di nostro riferimento, sugli indici demografici e sul censimento (anche se il prossimo utile lo avremo nel 2021); sull’occupazione e disoccupazione delle varie figure professionali ecc.

Trovati i dati sul sito dell’Istat? Bene ora passiamo alle banche dati dei ministeri che ci rimanderanno all’Istat ma anche all’Eurostat. Adesso ci aspettano Regioni e Comuni. Poi passiamo alle ricerche non istituzionali ma che sono riconosciute come fonti attendibili. Quindi, *Recent graduates survey* e lavori di Cesop Communication, Istud, AlmaLaurea ecc.

Per entrare nel vissuto di chi dovrà essere il destinatario della nostra comunicazione, fondamentali saranno gli articoli di stampa: *la Repubblica*, *La Stampa*, *il Corriere della Sera*, *Il Sole 24 Ore* ecc. ci offrono con i loro archivi un bacino di informazioni insostituibile. Leggiamo, ora, quanto viene scritto e cerchiamo di calarci nella realtà alla quale faremo riferi-

<sup>9</sup> Comitato per la definizione dell’American Marketing Association, *Marketing News*, 21, 2 gennaio 1987.

mento. Capire come parla la stampa e quale linguaggio preferisce utilizzare è un aspetto che ci aiuterà più avanti quando i documenti li studieremo in modo più sistematico.

Ora passiamo direttamente ai destinatari del nostro interesse. Professionisti, neolaureati, diplomati o semplici clienti. Sono in qualche modo rintracciabili sulla rete attraverso indagini condotte da altri? Qualcuno ha già scritto a riguardo del loro modo di pensare, di agire e di valutare cosa è positivo e cosa non lo è?

Bene, i motori di ricerca saranno il nostro pane quotidiano in questa prima fase di preparazione.

Dedichiamo del tempo a quest'attività e cerchiamo di comprendere quali sono le variabili principali che intervengono nei processi decisionali e di scelta da parte degli attori in gioco.

Molte sono le informazioni già esistenti e che altri al nostro posto hanno individuato e censito con impegno di risorse e tempo. Perché non utilizzarle?

Abbiamo rimediato parecchi dati e parecchie informazioni, ora è arrivato il momento di ordinarle e dare un senso logico al tutto.

Redigiamo una presentazione nella quale inseriremo il materiale. Il racconto della situazione nella quale ci troveremo a operare dovrà essere logico e documentato. Terminata la presentazione saremo in possesso di un documento di sintesi che ci accompagnerà per tutto il periodo di progettazione della nostra strategia.

Avremo in mano il primo documento sullo "scenario".

Mi raccomando utilizzate delle immagini nella presentazione per facilitare il ricordo dei dati e del processo logico che avete seguito. Dedicate un po' di tempo a quest'attività poiché renderà più gradevole la presentazione e vi aiuterà a scolpire nella memoria quanto prodotto.

## **7. I dati primari quantitativi**

Abbiamo trovato molto, ma ancora ci mancano delle informazioni preziose e non siamo soddisfatti. Soprattutto abbiamo delle lacune che vorremmo colmare. Le fonti secondarie ci hanno fornito molti dati e molte nozioni, ma cosa pensano direttamente i soggetti cui indirizzeremo la nostra comunicazione? Come agiscono e dove possiamo trovarli?

Inoltre, i dati che abbiamo trovato sono a disposizione di tutti e qualsiasi competitor con la nostra stessa buona volontà potrà rimediare le medesime informazioni. Occorre, perciò, fare la differenza. Ci serve avere quell'informazione in più.

Ci troveremo, quindi, nella situazione in cui non basteranno più i dati reperiti da fonti secondarie ma bisognerà sporcarsi le mani e contattare direttamente il target che ci interessa.

Le informazioni che andremo a prendere saranno di due tipi. Dati di natura quantitativa e dati di natura qualitativa.

I primi ci consegneranno delle informazioni oggettive e ci aiuteranno a capire le proporzioni relative alle percezioni e agli atteggiamenti del mercato e del nostro brand. Rispondono alla domanda: “quanto?”.

- Quanto è conosciuta la mia azienda come offerta lavorativa?
- Quanti la conoscono?
- Quanti neolaureati e quanti professionisti la apprezzano?
- Quanti vorrebbero venire a lavorare da noi?

I secondi ci informeranno sul perché di determinati comportamenti e ci aiuteranno ad avere degli input a cui non avremmo pensato. Ci permettono di esplorare in profondità per colmare le lacune lasciate dai dati quantitativi. Rispondono alla domanda: “come” e “perché”?

- Come la mia azienda può migliorare la comunicazione con i giovani?
- Come viene percepita l'azienda più gradita come luogo di lavoro?
- Perché il mio competitor è percepito meglio?
- Come vogliono essere contattati i candidati dalla mia azienda?

Bene, cominciamo vedendo quali sono i mezzi che ci permettono di reperire i primi dati (quantitativi).

Lo strumento principe per reperire i dati quantitativi è *l'intervista con questionario strutturato*. Il questionario strutturato è quella tecnica di rilevazione che non prevede risposte libere da parte dell'intervistato ma risposte pre-codificate e chiuse (in alcuni casi possono presentarsi domande con risposta aperta ma sarà necessario un faticoso passaggio di post-codifica). Un esempio delle due tecniche (strutturato e destrutturato) è il seguente. Nel questionario strutturato avremo domande del tipo:

*Quale delle seguenti aziende del settore chimico-farmaceutico-biomedicale ritieni abbia l'immagine più accattivante? (massimo 3 risposte)*

- Angelini
- Bayer
- Bristol Myers Squibb
- GlaxoSmithKline
- Novartis

- Pfizer
- Roche

Mentre nel questionario completamente destrutturato le domande saranno del tipo:

*Nel settore chimico-farmaceutico-biomedicale quale ritieni sia l'azienda con l'immagine più accattivante? E perché?*

---

Il questionario strutturato, non dando la possibilità di rispondere ciò che si vuole, permetterà di analizzare le modalità di risposta statisticamente così da concorrere a ottenere risultati attendibili ed estendibili a tutto l'universo di riferimento. Questo strumento da solo, però, non garantirà la significatività statistica dei dati, ma dovrà essere seguito dalla somministrazione mediante *campionamento*.

Chiaramente, se somministrassimo il questionario a tutte le persone che ci interessano, avremmo i risultati di quello che viene definito censimento. Quindi, contattando tutti i componenti del gruppo sociale di nostro interesse, i dati in nostro possesso saranno esatti. Poiché questa attività non è possibile quasi mai per costi e tempi di realizzazione, quando occorre studiare percezioni, atteggiamenti e comportamenti di gruppi di individui si ricorre al campionamento.

Il campionamento è una tecnica statistica molto complessa, che esula dalle competenze trattate in questo manuale, ma tuttavia capire superficialmente di cosa si tratta, permetterà a colui che richiederà lo studio (quindi, il committente) di potersi relazionare con il ricercatore nel modo più fruttuoso possibile.

Il campione rappresentativo dell'universo di cui fa parte (per es. popolazione dei neolaureati italiani) è quell'insieme di individui (alcuni neolaureati italiani) che riproduce in piccolo le caratteristiche appartenenti alla totalità, mantenendo scarti non significativi imputabili al caso. Quindi, si avrà un campione rappresentativo di una popolazione quando si contatterà un numero sufficiente di appartenenti alla popolazione (più è grande il campione maggiore sarà l'attendibilità dei dati) rispettando dei requisiti prestabiliti tali da ridisegnare in piccolo (come fosse una fotografia) la popolazione stessa. Se si stabilirà, quindi, che i requisiti devono essere il sesso e l'area geografica, occorrerà contattare un numero sufficiente di appartenenti alla popolazione in modo tale che il campione sia costituito rispettando la medesima proporzione di sesso e area geografica esistente nella popolazione totale.