

Brand Renaissance

Nuove tecniche per rivoluzionare
la comunicazione organizzativa

A cura di Patrizia
Musso
Maria Luisa
Bionda

FrancoAngeli

Community

Corporate & Marketing Communication

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.



Community

Corporate & Marketing Communication

I testi e gli strumenti per i professionisti della comunicazione

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

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

Brand Renaissance

Nuove tecniche per rivoluzionare
la comunicazione organizzativa

A cura di Patrizia
Musso
Maria Luisa
Bionda

Prefazione di Nicola Lanzetta

Riflessioni conclusive di Mario Franzino

FrancoAngeli

Community

Corporate & Marketing Communication

Copyright © 2020 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.

umuntu ngumuntu ngabantu,
ovvero io sono ciò che sono in virtù di ciò che tutti siamo
(Nelson Mandela, novembre 2008)

Indice

| | | |
|--|------|----|
| Prefazione , di <i>Nicola Lanzetta</i> | pag. | 11 |
| Introduzione , di <i>Patrizia Musso</i> | » | 13 |
| Parte I – Big {slow} bang | | |
| 1. Reinventare le strategie di marca all'interno delle organizzazioni , a cura di <i>Patrizia Musso</i> | » | 21 |
| 1. Employer Branding: un nuovo sguardo | » | 21 |
| Approfondimento – Excursus sulle definizioni di Employer Branding presenti nella letteratura, di <i>Stefano Raison</i> | » | 22 |
| 1.1. Employer Branding, brand e marketing: nuove sinergie | » | 25 |
| ▶ Caso – Boston Consulting Group e il progetto The Future Makers, di <i>Stefano Raison</i> | » | 26 |
| 1.2. Il ROI (Return On Investment) dell'Employer Branding | » | 33 |
| 💡 How to... – Come misurare l'efficienza di una campagna di Employer Branding, di <i>Stefano Raison</i> | » | 35 |
| ▶ Caso – L'Employee Value Proposition di Arval Italia, di <i>Sara Mareni</i> | » | 37 |
| 2. Employee Centricity per trasformare il brand in una Social Enterprise | » | 39 |
| 💡 How to... – Come costruire un progetto finalizzato all'Employee Centricity in 6 step | » | 42 |

| | | | |
|-----------|---|------|----|
| 💡 | How to... – Come sviluppare il potenziale e l'inclusione di un dipendente, dalla teoria alla pratica: il caso Seeing AI di Microsoft, di <i>Rebecca Rabozzi</i> | pag. | 47 |
| | 2.1. Il <i>nudging</i> , la spinta gentile, per agire positivamente sui comportamenti dei propri dipendenti | » | 48 |
| 💡 | How to... – Come utilizzare il <i>nudging</i> in azienda: un manuale di bon ton | » | 51 |
| 3. | Lavorare in modo nuovo, tra benessere, felicità ed etica | » | 52 |
| | Approfondimento – La certificazione di Great Place to Work®, di <i>Gisella Carelli</i> | » | 53 |
| ▶ | Caso – Valorizzare comunicativamente i “migliori luoghi di lavoro”: l'esempio di Continental Italia, Cisco Italia, Findomestic Banca, di <i>Gisella Carelli</i> e <i>Patrizia Musso</i> | » | 55 |
| | 3.1. Un nuovo ruolo aziendale: il Chief Happiness Officer | » | 60 |
| 💡 | How to... – Come valorizzare lo sport in azienda: dai corsi di fitness allo yoga | » | 61 |
| | 3.1.1. Il ROI dell'Happiness Management | » | 63 |
| ▶ | Caso – La felicità come impulso e obiettivo del business dell'azienda: l'esempio di EOLO, di <i>David Mammano</i> | » | 64 |
| | Il Branding applicato alle organizzazioni | » | 66 |
| 2. | Rivoluzionare le tecniche della comunicazione organizzativa, on e offline , a cura di <i>Patrizia Musso</i> | » | 67 |
| 1. | On e offline a servizio della comunicazione organizzativa human to human | » | 67 |
| 2. | Lo sviluppo della sede aziendale come piattaforma relazionale | » | 68 |
| ▶ | Caso – La nuova sede milanese di Boston Consulting Group | » | 70 |
| ▶ | Caso – Il nuovo smart office milanese di Enel | » | 72 |
| ▶ | Caso – La sede milanese di EY: Better Begins With You! | » | 74 |
| ▶ | Caso – Working smart in a smart workplace: una prospettiva people-based per la sede milanese Fastweb NEXXT | » | 77 |
| ▶ | Caso – La sede di Elica a Fabriano, di <i>Elena Garini</i> | » | 80 |
| 3. | Corporate web television a supporto della comunicazione organizzativa, di <i>Silvia Brena</i> | » | 83 |
| ▶ | Caso – Una Platform Tv interna per consolidare Employer Branding e Brand Identity, di <i>Silvia Brena</i> | » | 83 |

| | | |
|---|------|----|
| 4. Costruire un'efficace Employer Branding Reputation attraverso il social media marketing, di <i>Gisella Carelli</i> | pag. | 86 |
| 💡 How to... – Come attrarre risorse attraverso Instagram: l'esempio di Disney, di <i>Gisella Carelli</i> | » | 89 |
| 4.1. Il digital a servizio dell'Internal Branding | » | 90 |
| 🎯 Caso – L'engagement dei dipendenti attraverso i social network: analisi di casi | » | 90 |
| 💡 How to... – Come utilizzare al meglio i social media per il recruiting e la retention, di <i>Gisella Carelli</i> | » | 94 |
| 4.2. Le app a servizio dell'Employer e dell'Internal Branding, di <i>Antonio Dini</i> | » | 95 |
| Approfondimento – Collaborare: appunti per una modellazione delle tipologie di collaborazione informatica, di <i>Antonio Dini</i> | » | 95 |
| Gli strumenti di comunicazione | » | 99 |

Parte II – Telling&Doing

| | | |
|--|---|-----|
| 3. La rivoluzione delle figure manageriali , a cura di <i>Maria Luisa Bionda e Patrizia Musso</i> | » | 103 |
| 1. Formule vincenti di leadership | » | 103 |
| 1.1. Alcune teorie internazionali di cultura manageriale alla prova: dal leader inclusivo all'unboss | » | 104 |
| Approfondimento – Il ruolo del responsabile marketing, di <i>Roberto Chieppa</i> | » | 107 |
| 1.2. Essere manager oggi in Italia: dalla teoria alla pratica, di <i>Mario Ravasio</i> | » | 110 |
| 2. Leadership nel contesto italiano | » | 113 |
| 2.1. Prima e dopo: non una semplice fase di cambiamento | » | 114 |
| 2.2. Cosa fare, davvero, per affrontare il cambiamento | » | 118 |
| 2.2.1. Cosa fare in termini di orientamento complessivo | » | 119 |
| 2.2.2. Cosa fare concretamente | » | 126 |
| 2.3. Le caratteristiche del buon manager oggi | » | 138 |
| 2.4. ROI e KPI | » | 140 |
| Approfondimento – La formula della leadership aperta, di <i>Giuseppe Del Duca</i> | » | 142 |
| Essere leader oggi | » | 144 |

| | |
|--|----------|
| 4. Le organizzazioni aziendali viste con gli occhi dei Millennial e Generazione Z , di <i>Patrizia Musso e Maria Luisa Bionda</i> | pag. 145 |
| 1. Millennial e nuove strategie di recruiting e retention | » 145 |
| ▶ Caso – I lavoratori del futuro secondo l'Osservatorio “New Generations make new ruleZ @Work” di OneDay | » 146 |
| Approfondimento – La proliferazione delle Academy aziendali e la nascita di processi di talent acquisition, di <i>Alessandra Olietti</i> | » 150 |
| 2. Employer Branding e giovani: la sfida digitale | » 154 |
| 💡 How to... – Come destreggiarsi fra le recensioni aziendali | » 155 |
| Approfondimento – Il difficile rapporto intergenerazionale fra manager, di <i>Mario Ravasio</i> | » 158 |
| 2.1. L'avanzata dell'e-recruiting | » 159 |
| ▶ Caso – Strategie per ricercare giovani candidati online. I casi Gruppo L'Oréal e OneDay | » 160 |
| 2.2. L'uso dell'intelligenza artificiale nei processi di selezione dei candidati | » 164 |
| Approfondimento – L'avanzata dei self tape, di <i>Matilde Dondena</i> | » 166 |
| 💡 How to... – Come creare un self tape efficace, di <i>Matilde Dondena</i> | » 167 |
| 💡 How to... – Come scrivere un'autocandidatura efficace: l'eccezionale esempio di Leonardo da Vinci | » 169 |
| 3. Le aspettative delle nuove generazioni, di <i>Maria Luisa Bionda e Federico Bionda</i> | » 170 |
| Giovani, lavoratori del futuro | » 182 |
| Riflessioni conclusive , di <i>Mario Franzino</i> | » 183 |
| Appendice – Brand Renaissance all'epoca del Covid-19 , di <i>Patrizia Musso e Maria Luisa Bionda</i> | » 189 |
| Contributors | » 223 |
| Riferimenti bibliografici | » 229 |
| Ringraziamenti | » 235 |

Prefazione

di *Nicola Lanzetta*

Mettere “il cliente al centro” è un concetto che nel suo significato più ampio trova, nel corso dei secoli, un’applicazione pressoché continuativa nell’agire umano.

Stabilire relazioni commerciali di medio lungo periodo – che si basavano sull’attenzione a quelli che fossero bisogni, desideri o aspirazioni dei clienti – è ciò che ha consentito a molti sistemi sociali ed economici di sopravvivere, sostenersi e prosperare.

Senza voler, in questa sede, andare troppo indietro nel tempo, voglio partire da alcune domande. Cosa significa nel febbraio 2020 mettere un cliente al centro? E soprattutto, un cliente soddisfatto è sempre un cliente al centro nel progetto di business di un’azienda? E, al contrario, un cliente messo al centro, è sempre e comunque soddisfatto? Credo che queste domande dovrebbero essere il punto di partenza di ogni strategia aziendale.

Quello di cui sono convinto è che la Customer Centricity, oggi, possa realizzarsi pienamente grazie alle opportunità e agli strumenti della digitalizzazione. Il cliente è in grado di scambiare con l’azienda molte più informazioni rispetto al passato e in un tempo molto più contenuto. Non solo, con un click può raccontare la propria esperienza verso l’esterno, incidendo sulla brand reputation agli occhi di stakeholder e consumatori. In un contesto come questo, le organizzazioni sono chiamate a cambiare radicalmente approccio, a costruire un rapporto sempre più diretto, personalizzato, proattivo e soprattutto basato sulla fiducia. La posta in gioco è la loro stessa sopravvivenza.

Velocità, flessibilità e qualità sono le tre parole che meglio descrivono il contesto in cui le aziende al giorno d’oggi devono districarsi, da cui si innescano i meccanismi che determinano le scelte strategiche e in cui le persone all’interno delle organizzazioni devono essere pronte a muoversi per garantire un approccio realmente legato alla centralità del cliente.

A mio avviso un sistema come questo funziona solo se è sostenibile, oltre dal punto di vista economico, anche da quello sociale. Tutti gli attori coinvolti, difatti, devono essere consapevoli, ingaggiati e dare il proprio contributo.

Per ogni cliente che alza il telefono, manda un messaggio sui social, va in un negozio di un'azienda, dall'altra parte, c'è una persona come lui che a quella telefonata o a quel messaggio sui social risponde, che lo accoglie in quel negozio. E per essere sostenibile, questo sistema, non può fermarsi agli slogan o agli sviluppi digitali, deve essere accettato e condiviso da tutti.

Inoltre, se fino a qualche tempo fa a ragionare in ottica cliente erano soprattutto le funzioni con impatti diretti sul business, oggi diventa fondamentale, all'interno dell'intera organizzazione, un lavoro sinergico tra tutte le realtà. Funzioni come HR e Staff non possono più rimanere defilate rispetto al contesto esterno; devono prendere parte alle scelte, devono conoscere in maniera approfondita il cliente e soprattutto devono costruire forti sinergie con le funzioni marketing, Operations, Sales in grado di garantire quella sostenibilità e quel benessere continuo di cui le persone hanno estremo bisogno all'interno delle organizzazioni.

La strategia aziendale non deve solo essere comunicata ai propri dipendenti, deve essere implementata, costruita e alimentata, ogni giorno, insieme a loro. Solo così il cliente sarà veramente al centro.

È, quindi, estremamente interessante il presente volume, in quanto i concetti di Customer Centricity ed Employer Branding vengono sapientemente esplorati fornendo al lettore molte interessanti chiavi di lettura e spunti per la riflessione.

Cito una frase del fondatore di Virgin Group, Richard Branson, che, forse con un'iperbole, rappresenta quello che la lettura mi ha trasmesso: "I clienti non vengono mai per primi. I dipendenti sono al primo posto. Se ti prenderai cura dei tuoi dipendenti, loro si prenderanno cura dei tuoi clienti".

Introduzione

di *Patrizia Musso*

1. Il punto di partenza (e di arrivo): *Employee Centricity*

Nel marzo 2019, durante un'importante convention aziendale, l'ideatore del marketing esperienziale Joe Pine ha richiamato alla luce i fondamenti della sua teoria espressa alla fine degli anni Novanta: “I beni e i servizi da soli non sono più in grado di rispondere alle richieste degli acquirenti. **Ciò che le persone chiedono** sono le **esperienze** e le **emozioni**. I clienti non vogliono scegliere tra più opzioni, ma vogliono solo ed esattamente ciò che cercano. Nessuna persona è standard e “nella media”, ma ognuna è a suo modo unica: un'azienda che riesce a **offrire un prodotto o un servizio esclusivo e personalizzato migliora la qualità della vita dei suoi clienti**”¹.

Il tema dell'esperienza, congiuntamente all'approccio del mettere sempre il “cliente al centro” (tormentone di gran parte degli spot televisivi odierni), sono diventati un mantra per tutti i brand contemporanei: “comprare un'esperienza” ci rende più felici che acquistare, semplicemente, qualcosa; la qualità del prodotto, oggi imprescindibile, deve però essere sempre più abbinata a un luogo particolare che coinvolga in prima persona e faccia vivere esperienze ed emozioni. Il tutto, poi, in un'ottica di **personalizzazione**: ogni persona, a modo suo, vuole sentirsi unica, speciale.

Unicità, esperienza e fattore emozionale si legano a un altro elemento di rilievo, sottolineato tempo fa dall'influencer Samir Estefan, quello dei **dati**: “Se usate correttamente, le informazioni che le aziende possono avere

1. Nel 1999 Pine, insieme al collega James H. Gilmore, scrive il best seller *The Experience Economy: Work is a Theatre & Every Business a Stage*, che per la prima volta mette l'accento sul tema delle esperienze, viste quali “memorable events that engage each customer in an inherently personal way”. Cfr. “L'esperienza conta: il cliente al centro”, 18 marzo 2019 in www.enel.com/it/storie/a/2019/03/enel-focus-on-cliente-al-centro-bogota.

dai propri clienti permettono davvero di arrivare al singolo individuo e costruire una relazione personale che non era assolutamente possibile fino a 15 anni fa”².

Perché parlare di dinamiche di marketing in un volume dedicato alle relazioni fra i brand e il mondo del lavoro, territorio solitamente gestito da reparti quali quello di *human resources* e di *comunicazione interna*? Il nostro presupposto fondamentale è il seguente: le persone quando entrano, a vario titolo, nelle aziende come dipendenti/collaboratori **vogliono ancora sentirsi speciali, unici, e si augurano che il brand/datore di lavoro prenda in carico ancora una volta le loro esigenze, li ascolti e li coinvolga**. Perché il brand dovrebbe adottare un approccio di questo tipo? Le risposte che il volume intende fornire tengono conto di due aspetti fondamentali: in primo luogo, gli stakeholder interni possono essere un tassello del macrosistema articolato che contraddistingue le dinamiche di business di un’organizzazione rivolta al cliente finale. Si pensi, al proposito, a tutti i collaboratori che lavorano a stretto contatto con il pubblico, nella vendita di prodotti e servizi del brand. Da questo punto di vista, come ben sottolinea Rosario Sica, “è facile arrivare a comprendere che **una buona Customer Experience dipende in misura cruciale da una buona Employee Experience**. Mai come in questi tempi l’esterno e l’interno delle organizzazioni sono stati connessi fra loro”³. In secondo luogo, le logiche di ingaggio utilizzate dal marketing e dalla comunicazione esterna possono diventare potenti leve strategiche anche in ottica di *Employer Branding*, per reclutare nuovi talenti, e in quella di *Internal Branding* per consolidare la retention, condividendo al meglio valori, visioni e mission. **I dipendenti, così, possono lavorare in un clima aziendale ottimale, dove si sentono ingaggiati dal brand come datore di lavoro**. Da notare come, secondo recenti ricerche, **per il 58% dei candidati (futuri collaboratori) sono i dipendenti la fonte più attendibile** per venire a conoscenza di come si lavora realmente all’interno di un’azienda⁴.

L’approccio del *Branding* diventa, quindi, da più punti di vista emblematico e utile per delineare con maggior lucidità le sfide che le aziende devono affrontare quotidianamente per gestire al meglio la propria organizzazione. **L’Employee Centricity diventa un must** al pari del motto pubblicitario che declama a gran voce “il cliente al centro”.

Obiettivo di questo testo è, quindi, mostrare come la comunicazione organizzativa volta a reclutare o a trattenere le proprie risorse possa essere gestita in chiave collaborativa, sia online sia offline, con tecniche e strate-

2. Ibidem.

3. R. Sica, *Employee Experience*, FrancoAngeli, Milano, p. 66.

4. Ibidem.

gie molto simili a quelle utilizzate per i consumatori finali. Un approccio di Branding legato alla cultura organizzativa e del lavoro che i nostri studi, avviati già nel 2007 sul tema dell'*Internal Branding*, hanno dimostrato essere vincente anche in Italia⁵. Nel corso degli anni, non a caso, l'attenzione al "Branding interno" ha fatto maturare anche il concetto di **Employer Branding**, che sin dalla sua ideazione comprende tutte quelle logiche di valorizzazione comunicativa del brand quale luogo di lavoro ideale soprattutto in un'ottica di *Recruiting*.

Il volume mira anche a ricostruire, brevemente, la cornice teorica sottostante questi due concetti, mostrando come oggi queste due diverse etichette vadano, in realtà, a fondersi sempre più per dar vita a un nuovo approccio del brand, in un'ottica di rinascimento appunto, verso il mondo del lavoro ampiamente inteso.

Una metamorfosi lenta e graduale che, come evidenzieremo all'interno del volume, è stata accelerata in questi ultimi anni dai più recenti cambiamenti generazionali. Grazie (o per colpa) dei Millennial e anche della Generazione Z siamo all'inizio di una fase che porterà, a breve, i brand a decisivi cambi di rotta. Secondo un'indagine promossa da InfoJobs sul tema dell'Employer Branding, **l'86% dei candidati cerca informazioni sulla reputazione dell'azienda prima di rispondere a un'offerta di lavoro**: "In un'era in cui l'informazione corre veloce e Internet gioca un ruolo fondamentale nello scambio di opinioni ed esperienze personali, anche le aziende devono investire sulla propria reputazione online per poter attrarre i talenti migliori e garantirsi così un vantaggio rispetto ai competitor"⁶. In questa delicata fase di avvicinamento al mondo del lavoro, tra gli elementi che giocano un **ruolo chiave nella valutazione di un'azienda** vi è "prima di tutto il **clima lavorativo**, quindi sapere come lavorano i dipendenti, cosa fanno nel quotidiano, quali sono i ritmi e com'è l'ambiente di lavoro (**50%**), cui seguono l'**andamento economico** dell'azienda (**44%**), la **filosofia aziendale**, la mission e i valori alla base (**42%**), l'**offerta formativa** e i possibili **percorsi di carriera**, parimerito al **41%**"⁷.

Mostreremo, quindi, come a partire dal **nuovo scenario caratterizzato da giovani lavoratori** che sono molto diversi (per atteggiamento, esigenze, visioni...) da chi li ha preceduti, sia sempre più indispensabile anche un **uso consapevole e strategico degli strumenti di comunicazione digitale** (dal sito Corporate a quello Careers, dalle piattaforme di recensione dei

5. P. Musso (a cura di), *Internal Branding. Strategie di marca per la cultura d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2007.

6. Cfr. <https://lavoroedintorni.infojobs.it/2019/01/31/employer-branding-i-dipendenti-sono-i-migliori-ambassador/>.

7. Ibidem.

luoghi di lavoro all'uso di social – da LinkedIn a Instagram). Il tutto senza dimenticare una serie di canali comunicativi offline, a partire dalla sede aziendale vista sempre più come piattaforma relazione, e non solo luogo/contenitore di lavoratori.

Questo volume è impreziosito, nel suo svolgersi, da diversi contributi di rappresentanti del mondo accademico e di illustri referenti del mondo aziendale, con cui abbiamo avuto il privilegio di confrontarci costantemente durante le varie fasi di costruzione di questo volume. Una decisione che rimarca la costante impronta data a questo testo: **miscelare fra loro sguardo accademico e prassi aziendali, indagini desk e interviste field**, nel saldo convincimento che solo un dialogo costante fra questi mondi e approcci possa dare risultati di interesse per indirizzare al meglio anche i nostri giovani, prima studenti e poi futuri collaboratori presso vari brand.

I giovani sono un indiscutibile e quanto mai reale punto di contatto fra le università e il mondo del lavoro; sono loro che lanciano sfide e obbligano i brand a ripensare nel breve e lungo periodo i loro *purpose*. Questa è una visione che – per me e Maria Luisa Bionda – si traduce in una costante e trans-generazionale rimessa al centro della persona (i.e. Employee Centricity) per una vera e concreta Brand Renaissance.

2. Il piano del volume

Questo volume prende volutamente spunto da alcune coordinate teoriche di fondo proposte in nostre precedenti indagini mosse sui temi dell'*Internal Branding*, dell'*Employer Branding* e della *Slow Factory*. L'intento non è tanto rintracciare gli elementi consolidati, ma le novità introdotte dai brand quali datori di lavoro per rispondere via via a un mercato sempre più "liquido" – prendendo in prestito un termine caro al sociologo Baumann⁸ –. Allo stesso tempo, si intende fornire una sorta di "cassetta degli attrezzi" di tecniche e strategie che i brand possono utilizzare nell'ambito del proprio scenario di riferimento, con la consapevolezza da un lato dei macro-trend in atto, dall'altro di prassi già in uso.

A partire da questa scelta di fondo, **il volume si articola in due parti**, ciascuna composta da due capitoli:

- **Big {slow} bang**: dedicata a tracciare gli elementi principali dell'attuale scenario teorico, con riflessioni su temi, tecniche e strategie di comunicazione organizzata che hanno subito una – seppur lenta – rivoluzione anche in Italia;

8. Z. Baumann, *Modernità Liquida*, Laterza, Roma-Bari, 2011.

- **Telling&Doing:** focalizzata su una ricognizione sul campo, attraverso anche due indagini field, per far emergere, da un lato, i principali aspetti e tecniche su cui i brand stanno realmente investendo come datori di lavoro; dall'altro le relative percezioni dei giovani, futuri lavoratori, individuando opportunità e insieme criticità, attuali e future, delle rivoluzioni in atto.

Spostandoci, più nello specifico, al piano dei contenuti, il **primo capitolo** intende delineare i recenti cambiamenti di alcuni fattori chiave della comunicazione organizzativa odierna. In primo luogo, **le nuove funzioni delle risorse umane** che nel gestire dinamiche di Employer Branding e di *Internal Branding* si avvalgono sempre più strategie tipiche dei settori della **comunicazione esterna** e del **marketing**, a partire dal concetto di **ROI** (Return On Investment). Vengono affrontati, altresì, i temi del **benessere organizzativo**, della felicità dei lavoratori, dei premi per il “miglior luogo di lavoro” che, come vedremo, sono nutriti da un fondamentale **approccio etico alle persone**. A sostegno di dati di scenario e riflessioni accademiche, vengono analizzate da vicino diverse pratiche, fra cui quelle promosse da BCG – Boston Consulting Group (con il progetto *The Future Makers*), Arval Italia (con la sua nuova *Employee Value Proposition*) e rintracciati i fattori vincenti che hanno fatto ottenere ad alcuni brand (ad esempio, a Cisco Italia, Findomestic Banca e Continental Italia) la certificazione *Best Place to Work 2019*.

Il **secondo capitolo** focalizza la sua attenzione su nuovi utilizzi di strumenti offline e online in ottica di retention che di recruiting, a partire da pratiche adottate da noti brand che operano sul suolo italiano, in diversi settori merceologici. Uno sguardo particolare viene offerto sui tratti differenzianti e comuni che caratterizzano recenti restyling di **sedili aziendali in Italia** (da BGC a Fastweb, da Enel a EY fino a Elica), ma anche sulle attuali funzioni della **Corporate Web Television** (come nel caso di *Campari Tv*), fino all'uso dei **social media** per ingaggiare giovani lavoratori e trattenere gli attuali. Particolare attenzione viene qui dedicata all'uso di **Facebook, LinkedIn e Instagram** (con analisi di casi che spaziano tra Disney, Amplifon, Fastweb e Findomestic Banca) fino alla crescita Telegram come funzionale canale di collaborazione informatica.

Il **terzo capitolo** mira a delineare il **ruolo del leader contemporaneo** a partire dai risultati di alcune indagini internazionali e italiane (come nel caso della ricerca promossa da Manageritalia Lombardia). A completare il quadro, la restituzione puntuale degli esiti delle interviste qualitative condotte in profondità, realizzate ad hoc per questo testo, con **25 figure apicali che operano presso noti e prestigiosi brand**, appartenenti a settori merceologici assai diversi fra loro. Tra i topic qui indagati

anche l'impatto dello stile **slow boss**, oggetto di nostri approfondimenti a partire dal 2016⁹.

Il **quarto e ultimo capitolo** offre una lettura dello scenario lavorativo visto attraverso gli occhi della **Generazione Z** e dei **Millennial**. Un primo aspetto riguarda l'analisi delle loro esigenze e attese (formative e "social/sociali") quali giovani lavoratori, ricostruite attraverso i dati della letteratura di settore. Inoltre, a completamento del quadro attuale, sono qui riportati, sotto forma di estratto, alcuni degli esiti emersi dalla ricerca accademica realizzata dalle Autrici di questo volume su commissione di ALMED – Alta Scuola in Media, comunicazione e spettacolo dell'Università Cattolica di Milano sul tema "Giovani e professioni della comunicazione". Nello specifico, è stato realizzato un questionario veicolato on line nel gennaio 2020 a un campione di giovani (tra i 16 e 25 anni), non ancora entrati stabilmente nel mondo del lavoro¹⁰. Particolare attenzione viene, infine, data all'impatto dei **canali digitali** potenzialmente sfruttabili dai brand (come Instagram, *Corporate* e *Career Site*, siti di recensioni di luoghi di lavoro...) per ingaggiare e trattenere questo particolare target, fino a una prima ricognizione sul campo di tecniche di **smart hiring** (come nei casi di L'Oréal, OneDay). Non mancano, infine, riferimenti ad alcune rivoluzioni in atto nei metodi di selezione di giovani leve, che si muovono fra l'adozione dell'**intelligenza artificiale** e la richiesta, sempre più frequente, di produzione di originali e creativi **self tape**.

Per indagare ancor meglio dall'interno le varie sfaccettature delle logiche organizzative proprie dei casi indagati, si è reso utile inserire nei vari capitoli **box tematici** (in ottica "how-to"), ma anche **schede** e **approfondimenti ad hoc**, redatte anche con la collaborazione di prestigiosi referenti aziendali e del mondo accademico che hanno accolto con entusiasmo il tema di fondo proposto da questo progetto editoriale.

Ci auguriamo che il taglio scelto per questo testo, unito ai numerosi e differenti casi analizzati, alla restituzione di tante testimonianze aziendali e alla ricostruzione delle percezioni di giovani e aspiranti lavoratori raccolte durante le nostre interviste, possa incontrare le esigenze di studiosi e professionisti del settore, ma anche di studenti e di cultori del Branding a vario titolo interessati a confrontarsi con quella che si sta dimostrando essere la più innovativa e vincente forma d'impresa contemporanea.

9. Cfr. P. Musso, "La nascita degli slow boss", in *Slow Brand. Vincere imparando a correre più lentamente* (nuova edizione ampliata), FrancoAngeli, Milano, 2017, pp. 137-39.

10. L'intera ricerca si costituisce come spin off del *Libro Bianco delle Professioni della Comunicazione 2019* (a cura di ALMED), pubblicato con licenza *Creative Commons* nella collana Ricerche di Comunicazione edita da FrancoAngeli. Cfr. <https://almed.unicatt.it/almed-pubblicazioni-libro-bianco-le-professioni-della-comunicazione-2019>.

Parte I

Big {slow} bang