



Una bella storia di **INTERNAL BRANDING**

Il caso studio di Moca



Indice

Introduzione	1
Metodologia	2
Il caso studio	4
• Kickoff meeting	6
• Ipotesi interna	6
• Analisi qualitativa	7
• Analisi quantitativa	13
• Data visualization ed elaborazione dati	15
• Internal Branding Statement	21
Co-costruzione manifesto valoriale	24
Moca racconta	28
Conclusioni	30

Introduzione

I valori svolgono un ruolo fondamentale non solo nel percorso di crescita individuale, ma anche nella società in cui viviamo. Per questo motivo i contesti educativi e sociali, dalla famiglia, alla scuola, alle aziende, dovrebbero investire in tematiche come questa. Perché occuparsi dei valori significa, direttamente e indirettamente, occuparsi del bene comune.

Noi, nel nostro piccolo, ci stiamo provando!

Il tema dei valori è stato al centro dei nostri lavori di ricerca e sperimentazione degli ultimi tre anni, aiutandoci a comprendere che identificare i valori all'interno di un'organizzazione aziendale contribuisce in modo significativo ad assicurarsi collaboratori fedeli e motivati: se l'azienda e i collaboratori condividono gli stessi valori si crea un ambiente in cui le persone sono coinvolte e contribuiscono al raggiungimento di obiettivi comuni.

Al contrario, se la promessa e i messaggi chiave che l'azienda vuole veicolare sono poi tradotti in comportamenti disallineati da coloro che sono a stretto contatto con i clienti finali, si rischia di vanificare gli investimenti delle attività di comunicazione o, ancor peggio, di risultare incoerenti.

Il brand è ciò che sta nella mente dei clienti... e dei collaboratori.



Oggi, le aziende operano in un contesto in cui le aspettative dei collaboratori stanno evolvendo più rapidamente rispetto alla loro capacità di definire un'esperienza in grado di soddisfarle.

Nella nostra visione il marketing dovrebbe, dunque, interessarsi non solo dei clienti, ma anche alle persone che lavorano in azienda. Significa, dunque, analizzare e costruire l'esperienza interna con i collaboratori con la stessa cura e attenzione che investiamo nella costruzione della relazione con il cliente.

Questo permette di affrontare una sfida continua fatta di attrazione e fidelizzazione, ovvero trovare la propria essenza unica, quel mix di valori, idee e credenze che rendono unica l'azienda e, di conseguenza, il contesto ideale per qualcuno, sbagliato per altri.

Ecco cosa intendiamo per **Internal Branding**.

Metodologia

Surf the Market è una società di consulenza di marketing strategico e di posizionamento di brand esterno ed interno, specializzata nell'ascolto della "voice of customers" e della "voice of employees" tramite una metodologia e una piattaforma tecnologica proprietarie basate sui principi del marketing scientifico.

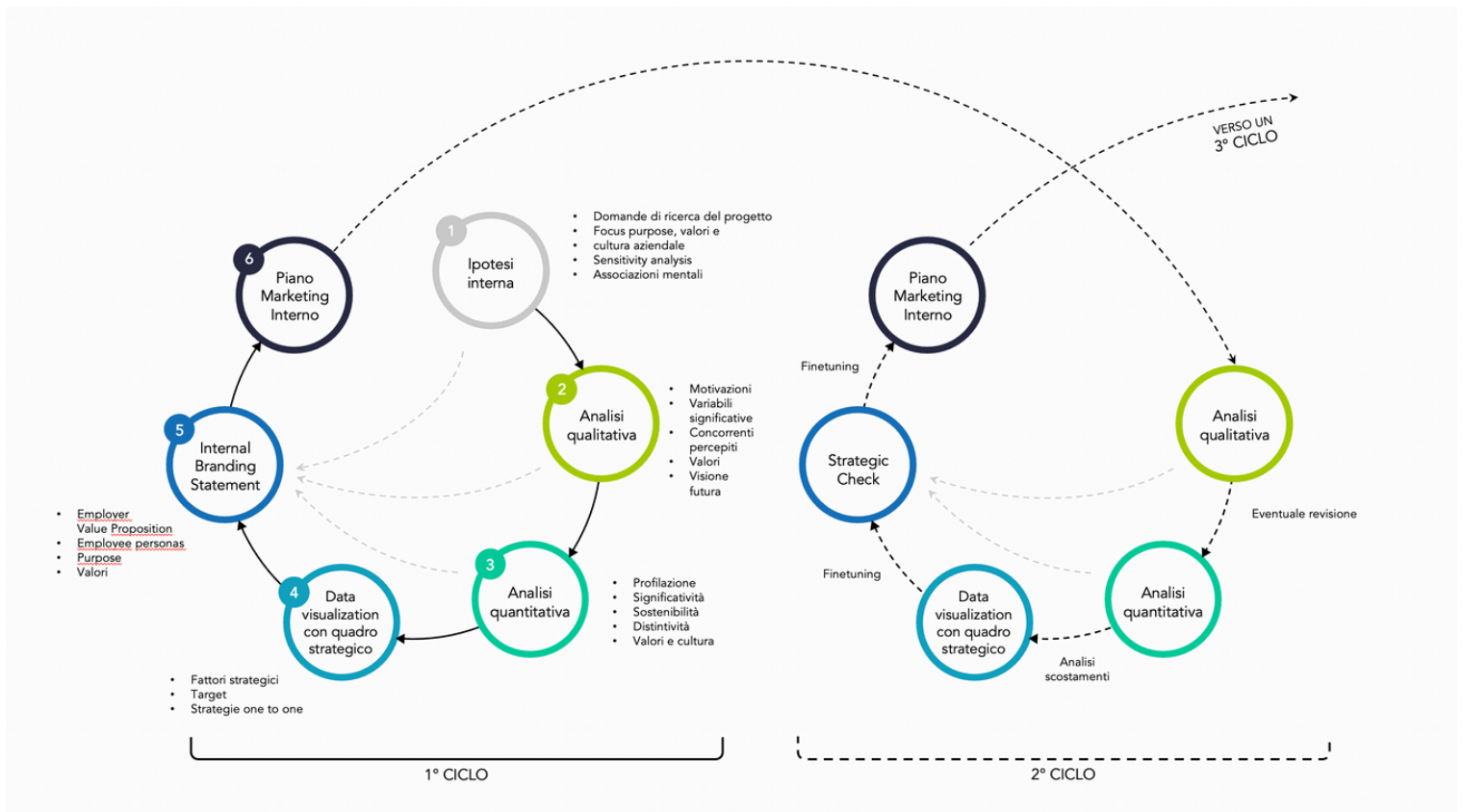
Il **framework di Surf the Market** per l'internal branding si struttura in cicli e ogni ciclo è composto da sei fasi fondamentali:

- **Ipotesi interna**
- **Analisi qualitativa**
- **Analisi quantitativa**
- **Data visualization**
- **Internal Branding Statement**
- **Piano Marketing Interno**

Ogni fase del nostro framework ha lo scopo di indagare determinati aspetti. Gli output di ogni fase rappresentano l'input per la successiva.

Il Piano Marketing Operativo Interno di un ciclo di internal branding può avere diversi risultati, in base alle esigenze del cliente. Può, ad esempio, consistere nella stesura di un Manifesto, ovvero un documento ambizioso, pubblico e articolato, che ha il compito di ispirare e coinvolgere tutti i pubblici di riferimento, dentro e fuori l'azienda, raccontando i valori di cui il brand si fa portatore e il ruolo che vuole avere nel mondo.

Framework Surf the Market Internal Branding



Il caso studio

Per mostrare il dietro le quinte del lavoro di Surf the Market, abbiamo deciso di raccontare un caso studio reale: un progetto che abbiamo realizzato per **Moca**, un'agenzia di digital marketing con sede a Treviso, attiva dal 2004, con un'ottima reputazione e costantemente in crescita anno su anno.

Come tutte le agenzie, anche Moca ha rivisto i propri principi organizzativi post Covid, apportando una serie di cambiamenti significativi, dalla direzione all'organizzazione aziendale. Il suo desiderio è stato misurare il termometro percettivo che tali cambiamenti hanno provocato tra i collaboratori dell'azienda.

Il desiderio di Moca nell'intraprendere questo progetto insieme? Far sentire i collaboratori interni partecipi, rafforzare la consapevolezza di ciò che motiva le persone per aumentare coinvolgimento e retention, nonché facilitare percorsi di onboarding. Non dal punto di vista tecnico, ma valoriale.



Ecco alcune domande alle quali Moca cercava risposta:

- Cosa motiva i collaboratori? Quali sono i valori per loro importanti?
- Su che cosa puntare per attrarre nuovi talenti?
- Come fidelizzare i collaboratori attuali?
- Quali sono i valori e le credenze interne di Moca maggiormente percepite e riconosciute dai collaboratori?
- Qual è lo stile che deve/vuole avere l'azienda? Quali sono i comportamenti attesi in linea con il brand?
- Quanto sono attuali e sentiti internamente i valori che l'azienda dichiara attualmente?
- Quali sono gli aspetti nei quali l'azienda può/deve investire per migliorare il coinvolgimento interno?



PAROLA AL CLIENTE

Perché avete scelto di intraprendere un percorso con Surf the Market? Quale era l'esigenza percepita?

Nell'anno del ventesimo anniversario della fondazione della nostra agenzia, abbiamo sentito il bisogno di fermarci e intraprendere un vero e proprio viaggio per ascoltarci, confrontarci e conoscerci ancora di più, per delineare INSIEME la Moca di oggi.

Conoscevamo già da qualche tempo Surf the Market e abbiamo sentito in loro le persone giuste per accompagnarci in questo percorso, in cui abbiamo affinato la nostra cultura, riconfermato i nostri valori e identificato gli elementi chiave per co-costruire il nostro Manifesto aziendale.



HR e MARKETING

Le figure responsabili dell'azienda che ci hanno affiancato nella gestione del progetto sono tre: Andrea, CEO dell'azienda; Giulia, People e Culture Manager, e Jessica, Marketing & Communication Specialist.

Siamo abituati ad immaginare il reparto HR e MARKETING come due aree che operano in modo autonomo, con responsabilità e obiettivi distinti. Il primo sulla gestione del personale e il secondo sulla strategia di posizionamento, comunicazione e promozione aziendale.

Ma troppo spesso ci dimentichiamo che le persone sono il perno dello sviluppo di un'impresa. Per questo misurare la percezione interna deve essere una assoluta priorità per qualunque azienda, soprattutto in questa epoca di profondo mutamento del senso del lavoro, complice l'incertezza del periodo storico e la convivenza di quattro diverse generazioni (Generazione Z, Millennials, Generazione X, Boomers), con bisogni, motivazioni, desideri diversi l'una dall'altra.

1. Kickoff meeting

Prima di iniziare con le fasi più operative, prevediamo sempre un lungo incontro insieme alle figure responsabili HR e Marketing, in cui raccogliamo tutte le informazioni necessarie allo svolgimento del progetto.

Rappresenta per noi il Kickoff Meeting ed è una vera e propria attività di **immersione** nel mondo dell'organizzazione e delle sue **dinamiche interne**. L'obiettivo è ridurre l'asimmetria informativa, colmare il gap di conoscenze e di informazioni che c'è tra noi consulenti e il cliente rispetto alla sua azienda e al suo modo di lavorare.

Sono diverse le categorie di dati e di informazioni che chiediamo all'azienda, alcune di tipo numerico, altre più percettive. Il risultato di questo primo focus di informazioni è un documento testuale con un primo **assessment aziendale**, utile a noi per studiare i processi e le dinamiche organizzative, ma anche ai clienti per raccogliere, rielaborare una serie di dati interni, in grado di fornire una fotografia dello stato dell'azienda.

2. Ipotesi interna

Dopo questo primo tuffo per andare in profondità dei dati, siamo passati ad un'attività orientata a indagare quanto le figure responsabili interne coinvolte fossero consapevoli di cosa fosse importante per i propri collaboratori e di come Moca fosse percepita in quegli stessi aspetti.

Abbiamo chiesto a Giulia e Jessica di indossare i panni dei collaboratori e, mettendo a fattor comune le proprie conoscenze, di confrontarsi sui seguenti interrogativi: quali sono gli aspetti più importanti per i potenziali collaboratori quando devono valutare un'agenzia di digital marketing con cui lavorare? Quanto, da 0 a 10, Moca è in grado di soddisfare i criteri di valutazione menzionati? Quali sono le opportunità e realtà concorrenti con le quali i collaboratori confrontano Moca? Come potrebbero valutare queste ultime negli stessi criteri di valutazione?



In mancanza di tempo o budget questa attività può potenzialmente già portare alla realizzazione di un piano marketing operativo interno, in quanto permette di ottenere il meglio dalle informazioni già presenti in azienda.

Tuttavia, questa non rappresenta la migliore opzione, poiché non prende in considerazione l'altro punto di vista: per prendere decisioni strategiche, affidabili e circostanziate occorre confrontarsi con chi ogni giorno vive l'azienda, ovvero i collaboratori.

Ecco perché, dopo aver costruito una solida ipotesi, siamo passati alla fase successiva: l'analisi qualitativa.

3. Analisi qualitativa

L'analisi qualitativa si traduce in un **ciclo di interviste** ad un campione ristretto di collaboratori con una profondità d'indagine elevata per far emergere spontaneamente dati utili che saranno propedeutici per le fasi successive.

Come abbiamo selezionato quali collaboratori intervistare?

Per far sì che il numero limitato di rispondenti sia un vantaggio e non un ostacolo, il campione selezionato deve essere il più possibile rappresentativo della Domanda.

L'obiettivo dell'attività di **campionamento** è quindi quello di indagare la maggiore eterogeneità possibile dei collaboratori, secondo alcuni criteri che consentano di raggiungere la maggior rappresentatività.

Di seguito le variabili considerate per i collaboratori, attuali e non più attivi:

**RAPPORTO DI COLLABORAZIONE
(COLLABORATORE ATTUALE O EX COLLABORATORE)**

AREA DI COMPETENZA AZIENDALE

LIVELLO DI RESPONSABILITÀ

STORICITÀ DEL RAPPORTO DI LAVORO

DISTANZA DALLA SEDE

Il peso di ogni segmento all'interno del campione selezionato dipende dall'incidenza percentuale di quel segmento sul totale dei collaboratori.

Il numero di interviste previsto è di n. 25, distribuite tra n. 20 collaboratori attuali e n. 5 ex collaboratori (proprio così, abbiamo ascoltato anche il punto di vista di chi non collabora più con l'azienda!)

Lo **script dell'intervista** è stato costruito al fine di indagare sei aspetti fondamentali:

- Le **motivazioni**, ovvero comprendere le ragioni profonde dei collaboratori, cosa li accende sul lavoro e perché hanno deciso di svolgere una determinata attività piuttosto che un'altra.
Una persona è motivata sul lavoro se riesce a realizzare sé stessa, la propria vocazione. Più l'azienda sarà in grado di creare le condizioni per permettere a ciascuno di sviluppare le proprie potenzialità, maggiore sarà la gratificazione personale e, di riflesso, il desiderio di contribuire significativamente all'interno dell'azienda.

Una delle domande che abbiamo fatto ai collaboratori per indagare le motivazioni: *Perché hai scelto di lavorare in questo settore? Quando, professionalmente, ti senti entusiasta per quello che fai e perché?*

- I **valori**, per analizzare e approfondire il livello di consapevolezza valoriale personale e professionale.

Una delle domande che abbiamo fatto ai collaboratori per indagare il livello di consapevolezza valoriale: *Quali valori ricerchi all'interno di un contesto di lavoro? Esplicitati in quali comportamenti?*

- La **significatività**, per conoscere quali sono gli aspetti che i lavoratori valutano e prendono in considerazione quando devono scegliere un'azienda in cui lavorare.

Una delle domande che abbiamo fatto ai collaboratori per indagare i fattori significativi: *Se oggi fossi nella condizione di cercare un nuovo contesto di lavoro, quali aspetti prenderesti in considerazione in fase di valutazione?*

- La **sostenibilità**, intesa come capacità dell'azienda di soddisfare i fattori significativi. Quindi come viene percepita l'azienda Moca dai collaboratori, quali sono i punti di forza e le aree di miglioramento percepite.

Alcune delle domande che abbiamo fatto ai collaboratori per indagare la percezione dell'azienda: *Cosa rappresenta, per te, Moca? Perché investi le tue energie in questa realtà? Quali sono le tre caratteristiche (competenze tecniche e attitudini comportamentali) che, secondo te, deve avere una persona per lavorare e far parte di Moca? Quali valori riconosci in Moca e perché? In quali azioni si esplicitano?*

- La **distintività**, per far emergere le differenze tra le realtà lavorative precedentemente frequentate o quelle che i rispondenti eventualmente immaginano come potenziali alternative al contesto di appartenenza attuale.

Una delle domande che abbiamo fatto ai collaboratori per indagare la percezione delle potenziali alternative: *Dove lavoravi prima di Moca? Immagina, oggi, di essere nuovamente nella condizione di dover cercare lavoro: dove orienteresti la tua ricerca, cosa ti piacerebbe fare e dove ti piacerebbe lavorare?*

- La visione futura, per indagare le aspettative dei collaboratori nei confronti dell'azienda.

Una delle domande che abbiamo fatto ai collaboratori per indagare la visione futura dell'azienda: *Come immagini Moca tra cinque anni? E il tuo lavoro in prospettiva?*



Abbiamo appena condiviso solo **n. 8 delle n. 30 domande** somministrate ai collaboratori.

Lo script dell'intervista, che definiamo in anticipo, rappresenta un canovaccio da seguire in modo fluido, seguendo il flusso della conversazione, affinché all'intervistato l'intervista appaia come una chiacchierata informale.

Il collaboratore può già pianificare uno slot di tempo dedicato all'interno del suo calendario, dimostrandosi predisposto alla conversazione senza alcuna limitazione oraria.

Prima di somministrare le interviste non conosciamo il livello di sicurezza psicologica interna, pertanto garantiamo a tutte le persone coinvolte di tutelare la privacy in merito alla provenienza dei contenuti raccolti. Queste condizioni contribuiscono ad una maggiore predisposizione al dialogo aperto e sincero.

Sarò per questo che, nei progetti di internal branding, le interviste hanno una durata media di circa 60 minuti.

Abbiamo, successivamente, tradotto n.60 ore di interviste in un report riassuntivo di 60 pagine, riportando il dato aggregato di quanto emerso, rispettando la privacy dei singoli collaboratori coinvolti.





A proposito di valori...

Una serie di domande dell'intervista, essendo il tema centrale del nostro lavoro, le abbiamo dedicate ai valori.

La consapevolezza dei propri valori è importante per valorizzare la propria vita, dedicando tempo a ciò che consideriamo importante, agire in modo coerente con noi stessi e prendere decisioni migliori.

Nella misura in cui le azioni che compi ogni giorno saranno in sintonia con i tuoi valori fondanti, allora percepirai la tua vita come più significativa.

I collaboratori di Moca, nel descrivere i valori, utilizzano definizioni che, seppur espresse in formule differenti, possiamo ricondurre alle seguenti espressioni:

- la guida morale cui far riferimento in ogni aspetto della vita;
- attitudini e modi di porsi per star bene con sé stessi e con gli altri;
- pilastri, ancore, punti cardinali in base ai quali orientare le proprie scelte e azioni, definendo la propria persona;
- ciò che permette di vivere la quotidianità con il sorriso;
- regole e limiti da rispettare, anche contro il proprio interesse;
- ciò che consente di trovare un ruolo giusto all'interno della società.

Queste espressioni ci ricordano che, seppur siamo abituati a pensare ai valori come qualcosa di astratto, essi sono in realtà concreti, tangibili, identificabili e guidano le nostre idee, le nostre azioni e i nostri comportamenti.

In base ai valori che abbracci e coltivi, infatti, ti verrà naturale elaborare determinate idee.

Se, per esempio, sposi il valore del benessere fisico ti verrà spontaneo coltivare l'idea che dormire 8 ore al giorno, mangiare sano e praticare attività fisica con costanza sia un'abitudine positiva per la tua salute fisica e il tuo benessere mentale, un atto di rispetto nei confronti di te stesso/a che ti porterà, pertanto, a pianificare i pasti settimanali, acquistare prodotti freschi al mercato, cucinare in modo sano, evitare fast food e bevande gassate, praticare sport con costanza in questo modo; sentirti bene con il tuo corpo, bilanciare le tue energie e preservare la tua salute nel lungo periodo.

I **valori ispirano le idee**, che stimolano le **azioni** che conducono ai **risultati**, realizzando ciò che per noi ha significato.

I valori, dunque, condizionano il nostro modo di stare al mondo e, di conseguenza, il corso della nostra vita.

C'è forse qualcosa di più concreto?

Fondamentale, pertanto, è individuare i propri valori guida per poterli riconoscere all'interno dell'organizzazione.

Se l'azienda riesce a vivere e far vivere i propri valori ai propri collaboratori e se seleziona persone che in quei valori si ritrovano, si crea un ambiente in cui risulta più semplice lavorare.

Come teniamo sempre a ricordare, l'analisi qualitativa è per noi un'importante occasione di ascolto attivo dei collaboratori, orientata ad analizzare il loro modo di interpretare tutta una serie di dinamiche aziendali e di esprimersi in merito a determinati temi. Ma non solo.

L'analisi qualitativa è strumentale alla costruzione di un questionario (analisi quantitativa) che parli la loro stessa lingua.



4. Analisi quantitativa

Dopo aver ascoltato in profondità un campione selezionato di collaboratori, siamo passati alla fase successiva di analisi quantitativa per testare e validare la frequenza e il valore delle variabili emerse.

Una buona qualitativa è imprescindibile per capire quali sono le domande (e le opzioni di risposta) giuste da inserire nel questionario dell'indagine quantitativa!

Il limite, infatti, della maggior parte dei questionari a risposta chiusa, singola o multipla, è quella di porre interrogativi che non coinvolgono l'interesse di chi li compila e di proporre una serie di opzioni di risposta incoerenti rispetto al pensiero personale, ma bensì frutto di una visione che proviene dall'alto e, per tale motivo, purtroppo spesso distorta rispetto al reale percepito.

Ma per coinvolgere i collaboratori ed essere il questionario compilato con interesse, è necessario porre le giuste domande ed elaborare delle opzioni di risposta coerenti con il percepito interno, ovvero nelle quali i rispondenti possano potenzialmente riflettere il proprio punto di vista.

L'output dell'analisi qualitativa, però, non è l'unica fonte a cui attingere per costruire il **questionario**: dobbiamo ricordarci che il nostro lavoro ha senso se riusciamo a rispondere in modo chiaro, preciso e circostanziato alle domande di ricerca che il cliente ci pone a inizio progetto.

Perciò è fondamentale averle sempre a portata di mano (anche nella costruzione della survey), per evitare di perdersi tra i dati, ma soprattutto per trovare le risposte giuste alle domande giuste.

Un'altra fonte, sempre molto preziosa, è l'ipotesi interna, perché anche da questa spesso emergono aspetti interessanti che vale la pena indagare in fase quantitativa.

La fase di analisi quantitativa è il primo passaggio che unisce metodologia e tecnologia. In questo ciclo di analisi, infatti, costruiamo l'indagine con la nostra **piattaforma proprietaria Surf the Market**.



Una premessa dovuta è che esistono decine di strumenti digitali per costruire e veicolare questionari, molti dei quali validi e gratuiti, ma nessuna che riuscisse ad adattarsi alla nostra metodologia e rispondere appieno a ciò che ci serviva.

Per questo motivo, abbiamo deciso di sviluppare una **piattaforma specifica, fondata sugli algoritmi decisionali del marketing scientifico**, in grado di aiutare le aziende nel prendere decisioni migliori in minor tempo.

Ecco perché il questionario, nella piattaforma Surf The Market, ha già una impostazione automatica di cinque sezioni (domande di profilazione, domande di significatività, domande di sostenibilità, domande di distintività, domande finali).

Ovviamente è possibile personalizzarlo in base alle peculiarità dell'azienda, ma ci premeva che la piattaforma fosse pronta all'uso, ovvero utilizzabile anche da chi non conosce le logiche del marketing scientifico ma vuole comunque sfruttarle per la propria azienda.

Ognuna di queste sezioni mira ad indagare un aspetto specifico, che servirà successivamente nella fase di data visualization.

Le **domande iniziali di profilazione** sono la prima sezione di ogni survey, rompono il ghiaccio con quesiti semplici per i quali chi compila non deve fare ragionamenti troppo complessi.

Costituiscono, inoltre, un importante fattore di potenziamento dell'analisi e della conseguente strategia: sono indispensabili per verificare se e come le risposte degli utenti alle sezioni successive della survey variano in funzione di alcune caratteristiche socio demografiche, comportamentali e psicografiche.

La **significatività** è la sezione che indaga l'ordine di importanza delle variabili emerse dalle interviste di profondità e serve per costruire il ranking dei bisogni. In questa sezione, infatti, i rispondenti sono chiamati ad indicare con una scala da 1 a 100 quali sono i fattori che ritengono più e meno importanti all'interno di un contesto di lavoro.

La **sostenibilità** è la sezione che indaga la capacità dell'azienda di rispondere ai diversi bisogni dei collaboratori (employee satisfaction), ai quali viene chiesto di dare una valutazione da 1 a 10 all'azienda relativamente alla sua capacità di dare soluzione alle variabili precedentemente listate.

La **distintività** ha l'obiettivo di indagare il percepito dei collaboratori riguardo ai contesti di lavoro considerati alternativi. Anche in questo caso viene chiesto di valutare con scala 1-10 i concorrenti sulle stesse variabili di significatività. I contesti di lavoro percepiti come alternativi rispetto alla realtà Moca inseriti sono quelli emersi dalle interviste.

Le **domande finali** sono l'ultima sezione della survey. Sono presenti una serie di domande a risposta singola o multipla utili per approfondire aspetti specifici che non sono stati ancora indagati nei blocchi precedenti.

Per l'azienda oggetto di questo caso studio abbiamo mantenuto la struttura dell'indagine prevista dalla piattaforma Surf the Market, completa di tutte e cinque le sezioni.

Vuoi conoscere meglio la nostra piattaforma di analisi e data visualization?

Vieni a surfare sul nostro sito www.surfthemarket.com

5. Data Visualization ed elaborazione dei dati

Il ciclo successivo all'analisi quantitativa con la somministrazione dell'indagine e la raccolta dei dati dei rispondenti è la data visualization ed elaborazione dei dati.

Questa fase del progetto è molto importante perché ci permette di chiudere i processi di analisi quali-quantitative e iniziare quindi a collegare i diversi input analitici in direzione di un output strategico.

In questa fase, molto delicata, si corre spesso il rischio di perdersi nella lettura e nell'analisi delle informazioni perché l'enorme mole di dati potrebbe causare confusione alle persone non addette ai lavori.

Quando presentiamo i dati al cliente parliamo infatti di "**Effetto Blue Tornado**" per indicare il possibile effetto causato da una "indigestione di dati", ovvero la sensazione di confusione che un'enorme mole di dati può causare in una persona non addetta ai lavori.



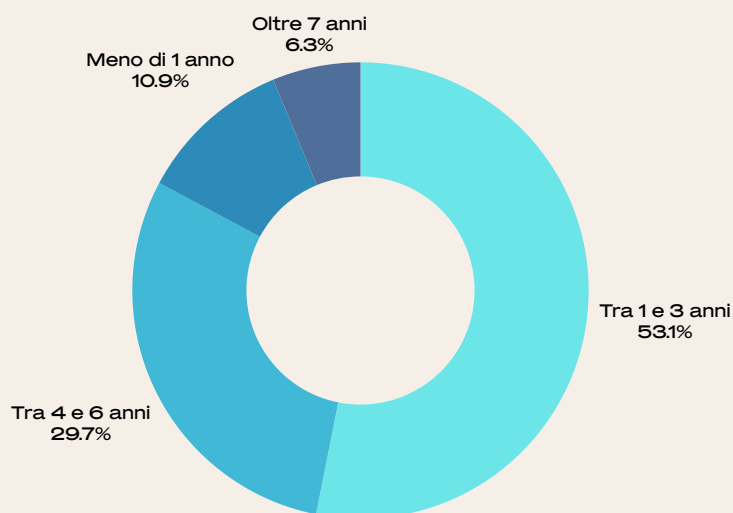
Per evitare il più possibile tale effetto, in primo luogo, partendo sempre dalle domande di ricerca del progetto e dai diversi input analitici emersi nel percorso, stendiamo una serie di interrogativi ai quali trovare risposta, per evitare di perderci tra un'infinità di dati che possiamo potenzialmente estrapolare nel dettaglio.

Successivamente, grazie alla nostra piattaforma proprietaria, organizziamo i dati in forma grafica secondo un flusso di visualizzazione che consente di leggerli e interpretarli più facilmente, rendendo più intuitivo e coinvolgente il trasferimento e la comprensione delle informazioni, anche quelle estremamente complesse.

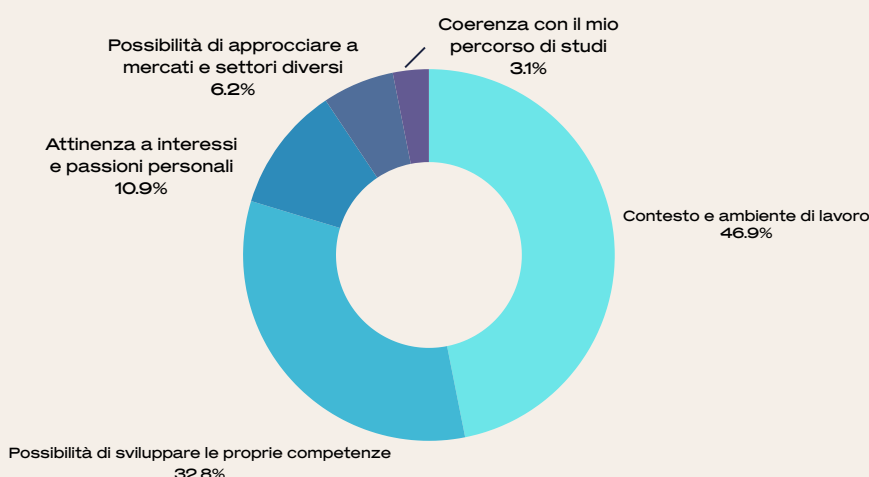
La piattaforma Surf the Market, nel momento in cui i dati vengono registrati (in base alle compilazioni della survey effettuate), li **trasforma automaticamente in forma grafica**, restituendo tre diverse tipologie di grafici:

Ciambelle: distribuzione % delle risposte dei collaboratori.

Da quanto tempo collabori con Moca?



Qual è la motivazione principale per la quale, oggi, lavori in Moca?

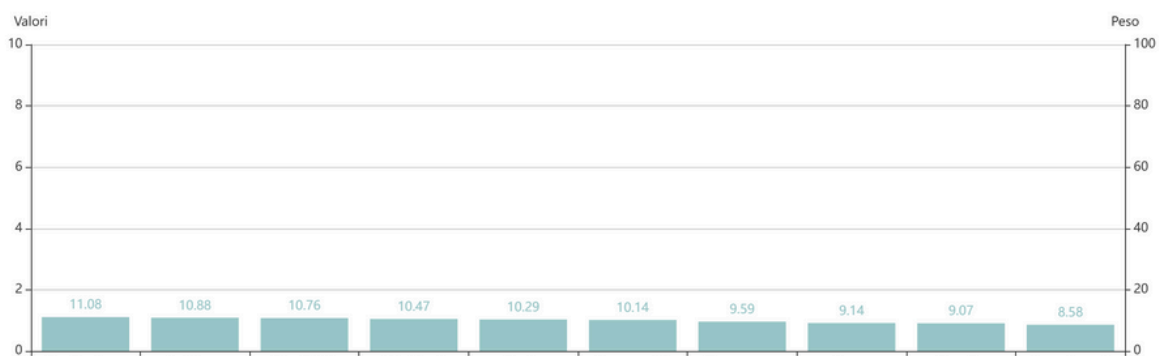


Quadro strategico: un piano cartesiano in cui si incrociano le tre dimensioni: significatività, sostenibilità e distintività

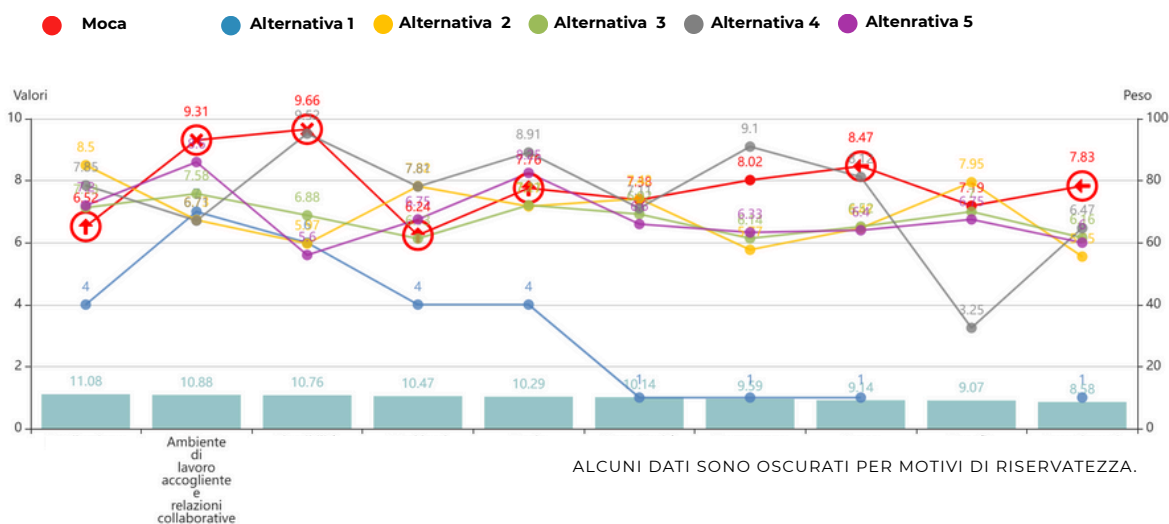
Nella dimensione orizzontale del quadro strategico, spostandoci da sinistra verso destra, possiamo osservare l'ordine di importanza dei fattori per il campione dei rispondenti.

Questa dimensione, che esprime la significatività delle diverse variabili (fattori di significatività) ci permette di costruire il ranking dei bisogni dei collaboratori dell'azienda, ovvero cosa, per il totale dei collaboratori dell'azienda (64 rispondenti) è più e meno importante nella scelta della realtà nella quale lavorare. Il valore contrassegnato sopra ciascuno degli istogrammi ci indica, infatti, l'incidenza di significatività di ciascun bisogno su un totale di 100 punti, frutto delle valutazioni emerse nella sezione significatività della survey (valutazioni attribuite a ciascun fattore nel rispondere alla domanda ***“Generalmente tutti questi aspetti sono importanti per stare bene al lavoro. Ma cos'è, per te, più o meno importante?”***).

Bias psicologico -10%



Nella dimensione verticale del quadro strategico possiamo osservare le curve del valore, ovvero l'unione delle valutazioni in una scala da 0 a 10 della capacità dell'azienda e quella dei concorrenti di creare soddisfazione ai bisogni del ranking (valutazioni attribuite a ciascun fattore nel rispondere alla domanda *“Come valuti Moca nei seguenti aspetti?”* e *“Come valuti o percepisci le potenziali alternative professionali selezionate nei seguenti aspetti?”*). Nel nostro esempio, la curva dell'azienda è di colore rosso, mentre le altre curve rappresentano la percezione, reale o immaginaria, delle esperienze alternative. Grazie alle curve del valore possiamo osservare le dimensioni della sostenibilità e della distintività.



Un aspetto da aggiungere è che, grazie ad una opzione ad hoc della piattaforma, è stato possibile non considerare nell'analisi del quadro strategico le alternative che non hanno raggiunto almeno il 10% di risposte (se l'azienda è stata valutata dai n. 64 collaboratori dell'azienda, non ha infatti senso confrontare la stessa con una realtà alternativa che non sia stata valutata da almeno 7 rispondenti). Nel nostro caso, infatti, la categoria “Pubblica amministrazione” e “Altro” non sono state considerate nel confronto con Moca.

Altro importante aspetto da considerare è che, nell'analisi del dato, è stato considerato il naturale ed inevitabile bias di tipo psicologico che spinge le persone a dare una valutazione più positiva ad un soggetto con il quale hanno un legame o un contatto, oltre alla tendenza a fornire le risposte considerate più socialmente accettabili e desiderabili.

Consapevoli di questa condizione, per limitare l'azione di un eventuale **bias**, incontrollabile da parte dei rispondenti, è stata inserita un'apposita funzione nella piattaforma Surf the Market che permette di ridurre la valutazione del soggetto che è oggetto della survey.

Abbiamo, infatti, applicato una riduzione della curva dell'azienda del 10% eliminando, in questo modo, un eventuale vizio percettivo dei dati, assicurandoci di analizzare il posizionamento dell'azienda nella forma più oggettiva possibile.

Il quadro strategico è il cruscotto decisionale che ci indica, in modo analitico, grazie agli algoritmi del marketing scientifico, quali sono i fattori strategici.

Il primo è il **Fattore X**, che si trova nella parte sinistra del quadro strategico, tra le variabili più significative per i collaboratori, in corrispondenza di un punto nel quale la curva del valore dell'azienda è superiore a quella delle alternative.

Si tratta di un fattore significativo per il collaboratore (posizionato a sinistra del ranking dei bisogni) in cui la nostra azienda è percepita più performante delle alternative (in cui la curva del valore dell'azienda supera quella della concorrenza). Esso, infatti, rappresenta il fattore su cui tutta la strategia dev'essere costruita.

Il Fattore X di Moca è “ambiente di lavoro accogliente e relazioni collaborative”

Il secondo fattore che prendiamo in considerazione è il **Fattore PR**, ovvero un fattore poco significativo per il collaboratore in cui però la curva del valore dell'azienda è superiore a quella dei concorrenti.

Si tratta di un fattore non significativo per il collaboratore (posizionato verso la fine del ranking dei bisogni) in cui l'azienda è percepita più performante della concorrenza (in cui la curva del valore dell'azienda supera quella della concorrenza).

In tale circostanza, l'obiettivo è far emergere il bisogno facendolo diventare sempre più significativo per i collaboratori attraverso una comunicazione destinata a valorizzarlo.

Infatti, se riusciremo a spostare questo fattore tra quelli più rilevanti, esso potrà trasformarsi per noi in un Fattore X dato che il nostro brand è già percepito sostenibile e distintivo in tale aspetto.

Infine, valutiamo il **Fattore R&D**, ovvero un fattore molto significativo per i collaboratori in cui, però, la curva del valore dell'azienda è inferiore a quella dei concorrenti.

L'obiettivo è quello di migliorare la percezione che i collaboratori hanno del brand in quello specifico aspetto, lavorando in ottica di ricerca e sviluppo oppure il nostro modo di raccontarlo internamente ed esternamente.

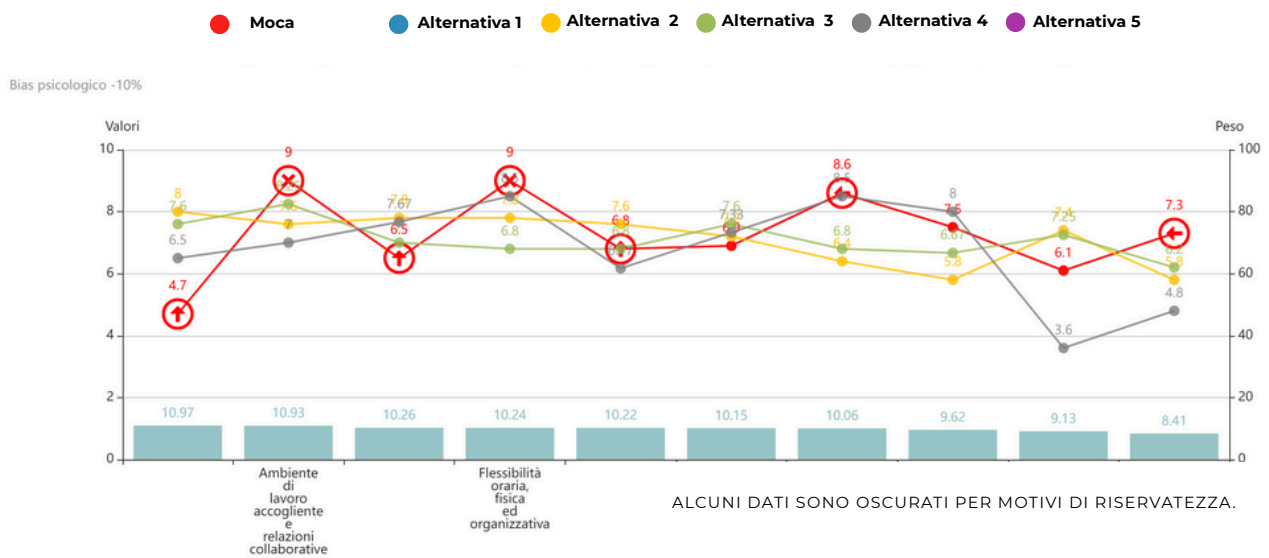


Grazie alla piattaforma possiamo andare in profondità nella lettura dei dati e rispondere ai quesiti che l'azienda ci ha posto all'inizio del progetto. Attraverso le domande di profilazione e le domande finali del questionario possiamo, infatti, filtrare i dati e ottenere quadri strategici o grafici a torta allineati ai diversi segmenti di collaboratori. Questa importante funzionalità consente quindi di indagare qual è la percezione che i diversi cluster hanno dell'azienda, sia in termini di bisogni che in termini di soddisfazione.

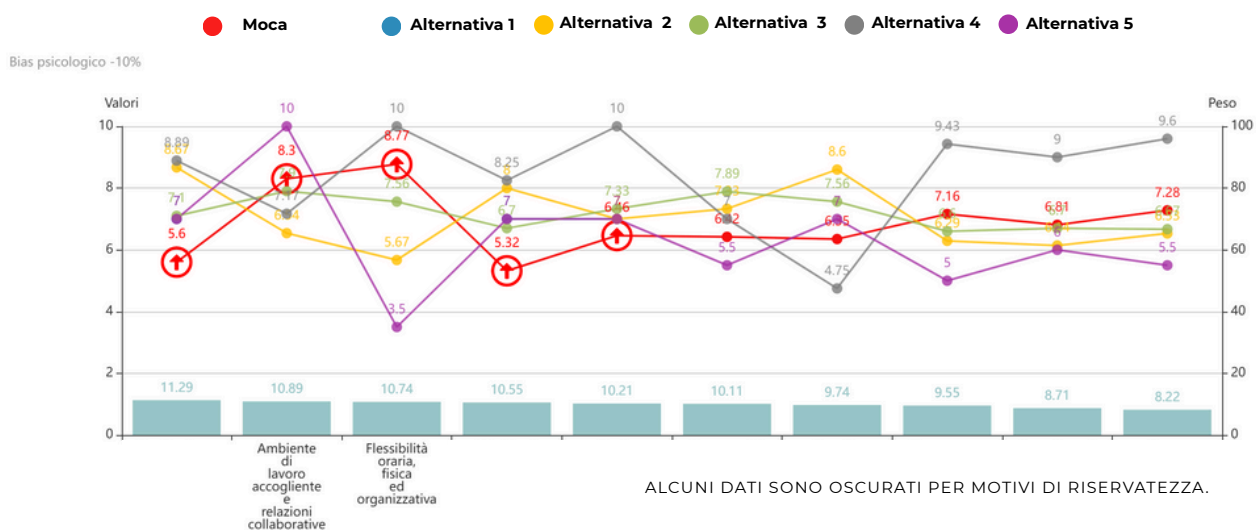
Vediamo qualche esempio:

Variatione Quadro strategico per età

18 - 27 anni (9 rispondenti)



28 - 31 anni (23 rispondenti)



Laddering Analysis: uno strumento per definire l'impalcatura su cui verrà basata la narrativa interna del brand.

Employer Value Proposition: la promessa è rappresentata dai benefici, dai vantaggi che il collaboratore ottiene lavorando in un'azienda, ciò che deve far sognare le persone ad ambire a quel posto di lavoro.

Employee Personas: la tipologia di collaboratori per la quale le condizioni che mette a disposizione l'azienda generano la maggiore Utilità possibile, ovvero l'indice di sintesi calcolato attraverso la moltiplicazione tra la significatività e la sostenibilità, ovvero tra quanto i bisogni sono importanti per i collaboratori e quanto l'azienda è in grado di darne soddisfazione.

Purpose: la sua ragion d'essere, ciò che definisce il contributo che dà alla società, che determina i suoi valori, gli obiettivi, le strategie. Esso deve essere forte, ancorato a finalità collettive, capace di generare un impatto sociale, ecologico e di promozione del bene comune.

L'organizzazione con uno scopo ancorato al bene comune (e praticato nei comportamenti) risponde in maniera integrata e coerente ai bisogni evoluti dei suoi membri e realizza le condizioni fisiologiche in grado di far fiorire persone e organizzazioni.

Valori e concezioni di fondo: i valori sono i pilastri della cultura aziendale e definiscono come si lavora, qual è lo stile di leadership e di relazione tra le persone, e fanno sì che il purpose venga attuato.

La fase di definizione dei valori si ripete più volte nella storia di un'impresa perché i valori devono essere coerenti col tempo e con le persone.

I valori vanno enunciati chiaramente e condivisi attraverso una narrazione coerente e armonica, che non sia solo comunicazione, ma che si espliciti attraverso l'illustrazione di comportamenti concreti.

Comunicando purpose e valori con trasparenza, l'azienda sarà attrattiva per coloro che li condividono. È il cultural fit, ovvero la corrispondenza tra valori e aspirazioni delle persone dentro e fuori l'azienda, che fa scattare l'amore tra il candidato e l'impresa.

I dati raccolti attraverso la somministrazione della survey hanno consentito di identificare i **valori guida di Moca**, partendo da una lista dei valori ricercati in un contesto di lavoro da parte degli attuali ed ex collaboratori dell'azienda (emersi in fase di analisi qualitativa, ovvero somministrazione delle interviste):

I dati raccolti attraverso la somministrazione della survey hanno consentito di identificare i **valori guida di Moca**, partendo da una lista dei valori ricercati in un contesto di lavoro da parte degli attuali ed ex collaboratori dell'azienda (emersi in fase di analisi qualitativa, ovvero somministrazione delle interviste):

I principali valori che i collaboratori di Moca dichiarano ricercare in un contesto di lavoro e che, parallelamente, riconoscono in Moca sono:

- **COLLABORAZIONE**
- **ASCOLTO**
- **PROFESSIONALITÀ**
- **RISPETTO**
- **CRESCITA**
- **LIBERTÀ**

Tali fattori sono coerenti con il posizionamento di Moca.



Co-costruzione manifesto valoriale

Dopo aver individuato i valori cardine dell'azienda attraverso l'analisi quali-quantitativa delle percezioni dei collaboratori, abbiamo realizzato un'attività di co-costruzione del **manifesto aziendale**, creando una gerarchia dei valori e descrivendo i comportamenti che li incarnano maggiormente.

Abbiamo svolto questa attività facilitando, in concomitanza con una giornata di team building, un workshop interattivo e partecipativo con l'intera azienda per lavorare, in maniera partecipativa, sui seguenti temi:

- **Motivazioni** e **scopo**, facendo emergere i sentimenti, le sensazioni e le emozioni che si celano dietro le motivazioni, analizzando cosa spinge le persone ad investire le proprie energie ed estrapolando lo scopo interno condiviso.
- **Valori**, facendo emergere l'interpretazione attribuita, attraverso il riconoscimento di azioni e comportamenti, ai 6 valori fit culture individuati attraverso la somministrazione della survey, ovvero quei valori ricercati e, allo stesso tempo riconosciuti all'azienda da Parte dei collaboratori di Moca.
- **Competenze**, facendo emergere aspettative e modelli di comportamento coerenti e incoerenti con lo stile e l'approccio dell'azienda.
- **Benefici**, facendo emergere l'interpretazione individuale dei benefici soggettivi che Moca è in grado di garantire, rispondendo alla domanda "Grazie a Moca io posso..."





PAROLA AL CLIENTE

Un progetto ha preso forma in modalità partecipativa coinvolgendo, sin dal principio, tutti i collaboratori: dalle interviste, alla survey, alla co - costruzione del manifesto. Come è stato vissuto il percorso internamente?

Sin da quando abbiamo presentato il percorso a tutte le persone di Moca, il principale feedback che abbiamo ricevuto è che questa modalità ha fatto sentire tutti ancora di più parte dell'agenzia, ma soprattutto ha permesso a tutti e tutte, allo stesso modo, di poter dire cos'è Moca per ognuno di noi, di condividere le proprie esigenze, sensazioni ed emozioni. Questo ci ha fatto sentire ancor di più squadra.

Tutte le informazioni raccolte in occasione del workshop esperienziale sono state rielaborate, ordinate e consegnate all'azienda nella versione di report per orientare il copywriter interno all'azienda nella stesura del Manifesto.

Come dimostrano i diversi manifesti che potete trovare nelle sedi delle aziende o pubblicati all'interno dei siti delle stesse, non esiste un modello standard, la cosa è più importante è che questo documento sia allineato al tono di voce interno e, soprattutto, autentico e coerente con la percezione che le risorse interne hanno del brand.

Ci sono, tuttavia, degli elementi che – secondo il nostro parere – non possono mancare (aspetti che, infatti, indaghiamo in profondità durante il nostro percorso di consulenza): insieme al report, per aiutare l'azienda, abbiamo condiviso con la stessa un modello schematico, orientato a supportare le fasi di estrapolazione delle informazioni e le linee guida per migliorare la stesura del Manifesto.

Ma facciamo un passo indietro. Cosa è un Manifesto aziendale?

“Un Manifesto è una dichiarazione pubblica dei principi e delle intenzioni di un movimento o una organizzazione”.

Il manifesto aziendale è un documento in cui l'azienda, attraverso messaggi chiari e diretti, racconta i propri valori e ciò in cui crede.

Si tratta di uno strumento utile internamente per ricordarci sempre chi siamo ed esternamente per aiutare gli altri a comprenderlo.

È per questo che deve essere autentico e prendere posizione, esplicitando in cosa l'azienda crede e di riflesso, in modo esplicito o implicito, in cosa non crede, cosa combatte.

Il Manifesto ha innato il ruolo e la capacità di ispirare e coinvolgere il pubblico giusto, il talento giusto, ma anche il cliente giusto.

È un emblema che riunisce e guida le persone attorno a uno scopo comune e rilevante. È anche il punto di riferimento per tutti i contenuti corporate e lo storytelling di marketing.

Nella sua costruzione, bisogna immaginare il manifesto come una potenziale calamita, in grado di attrarre a sé le persone giuste, quelle di cui Moca ha bisogno e, che allo stesso tempo, possono aver bisogno di Moca.

Un Manifesto porta con sé alcune caratteristiche intrinseche che lo rendono unico per il proprio brand e lo differenziano rispetto a Mission e Vision. Rappresenta un documento:

- **Pubblico** - il Manifesto è una dichiarazione pubblica;
- **Ambizioso** - ha uno spirito visionario e trasmette energia;
- **Articolato** - contiene intenzioni, principi guida e indicazioni su come raggiungere la visione e cosa combattere;
- **Chiaro** - indica un sistema di valori e permette di valutare con chiarezza se si aderisce o meno ad essi;
- **Concreto** - sebbene sia aspirazionale, deve sempre riferirsi ad un'idea concreta e tradurre la visione in fatti tangibili;
- **Partecipativo** - richiede e si arricchisce del contributo della collettività, facilita le aggregazioni;
- **Appassionato** - parla con una voce umana, ha un tono colloquiale, aperto, naturale e non artificioso.



MOCA RACCONTA...

“Abbiamo creato un piccolo team di 5 persone (CEO, HR, Marketing e Comunicazione) per rielaborare il materiale frutto della fase di analisi e del workshop esperienziale.

Tenendo come riferimento le caratteristiche e gli esempi che Surf the Market ci ha condiviso, in più momenti abbiamo trasformato le parole e i pensieri di 64 colleghi su Moca in un unico testo, che racchiude l'essenza di quello che l'agenzia rappresenta per noi collaboratori. È stato un lavoro a più fasi, dall'analisi iniziale di tutto il materiale, alla clusterizzazione dei concetti più frequenti, per poi dare un ordine prioritario agli stessi, eliminando il superfluo, ed infine armonizzandone il contenuto. Al termine di questa fase, svolta in più incontri distribuiti nell'arco di diversi mesi, abbiamo affinato gli ultimi dettagli, scegliendo parola per parola quelle che più ci risuonavano. Nel mentre del nostro lavoro è emerso un tema ricorrente e che racchiude perfettamente il significato del nostro lavoro: il viaggio.

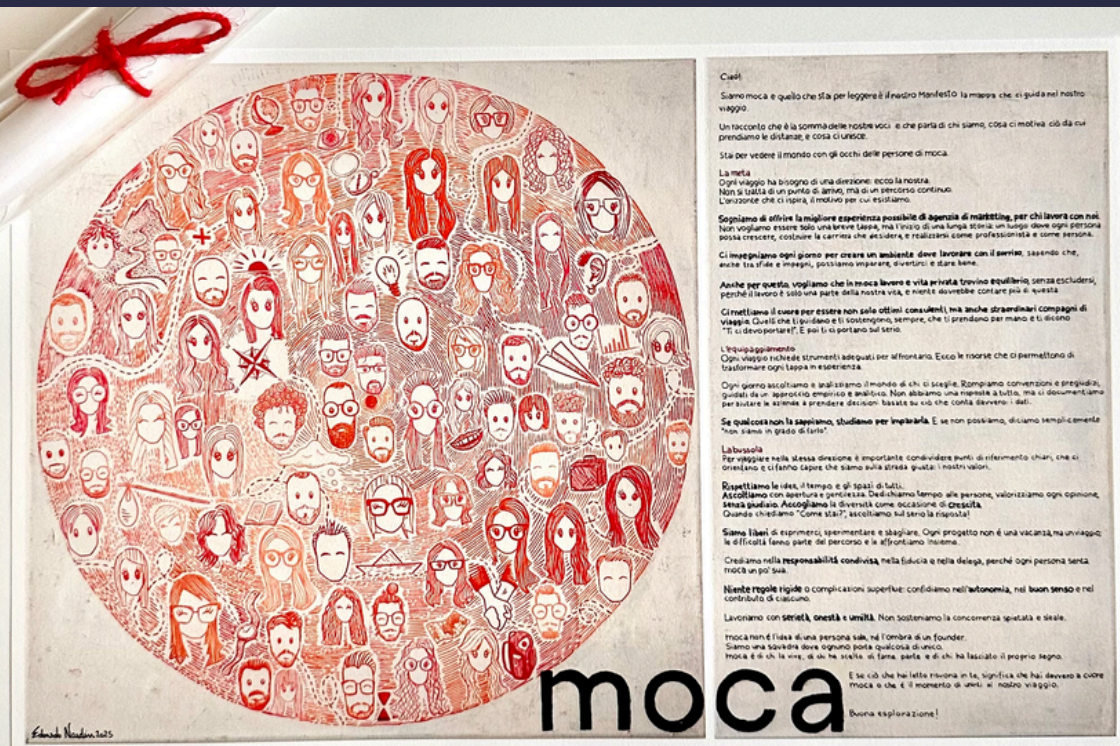
Il risultato è un testo che parla del nostro viaggio in Moca, raccontato dalla voce dei colleghi stessi, che per noi rappresenta la mappa da consultare per chiunque voglia conoscere meglio chi siamo, qual è la nostra meta, qual è la bussola che ci fa capire se siamo sulla strada giusta, e quali sono gli strumenti che portiamo con noi per affrontare questa avventura.

Inoltre abbiamo voluto trasformare questo testo in qualcosa di concreto, che non rimanesse solo scritto su un foglio di carta o nella pagina di un sito. Per questo motivo abbiamo cercato un artista che potesse aiutarci a tradurre il manifesto in un'opera, e ci siamo affidati ad Edoardo Nardin, artista che unisce arti visive e performative, che dopo aver raccolto il nostro brief e aver studiato il nostro manifesto, ha creato questo dittico che lo rappresenta e che oggi è appeso nel cuore della nostra sede:

Abbiamo presentato il manifesto e l'opera durante il primo Starving dell'anno, la nostra plenaria trimestrale in cui facciamo il punto su come stiamo e come sta andando Moca, anche per chiudere il percorso di internal branding raccontato ed iniziato quasi un anno prima. E per lasciare ad ogni persona di Moca un “pezzo” del manifesto”, abbiamo regalato ad ognuna un'ampolla di vetro contenente una copia cartacea del manifesto e dell'opera, per richiamare la simbologia del messaggio nella bottiglia che gli avventurieri lasciano lungo il loro cammino.

La presentazione del manifesto e la consegna dell'opera a tutti i colleghi sono stati momenti indelebili nella storia della nuova Moca, e che tutt'ora ci emozionano.

Il manifesto di Moca



PAROLA AL CLIENTE

Cosa ti ha lasciato il percorso fatto insieme? (punto di vista personale e punto di vista dell'organizzazione) Che tipo di progettualità ha stimolato per il futuro?



È stato un percorso che ci ha permesso di cogliere informazioni, sentimenti ed emozioni che saranno utili per comunicare chi è Moca all'esterno, per clienti, partner, fornitori, candidati, ma anche verso l'interno, ad esempio per i neoassunti, e per chi è in agenzia da tanto tempo e ha bisogno di rimettere a fuoco la bussola dei valori condivisi, nei momenti più difficili.

Tutto il percorso, dall'analisi iniziale alla presentazione dei risultati post survey, dalla meravigliosa attività di team building alla realizzazione del manifesto, ha permesso di rafforzare ciò che siamo e di iniziare a pensare ad attività future come ad esempio comunicare maggiormente i nostri punti di forza, sottolineare i nostri valori, raccontare non solo cosa facciamo e chi siamo ma il nostro perché. Oltre a comprendere ancora di più le esigenze delle persone che lavorano in Moca e cosa desiderano per Moca. Perché senza di loro, Moca non esisterebbe.

Conclusioni

Cosa ci tiene uniti e ci rende orgogliosi nonostante le differenze e le difficoltà? È questa la domanda potente che si pone l'Internal Branding.

Ogni azienda presenta differenze: di età, di ruolo, di livello, di esperienza, di studio; possono lavorare in building o anche in Stati diversi. Ma cosa li tiene uniti?

Ogni azienda presenta delle difficoltà: interne, di mercato, di contesto. Ma cosa orienta questa fatica?

L'Internal Branding mira ad individuare e a valorizzare ciò che funziona e orienta un'organizzazione, nonostante le aree di miglioramento. Investiamo spesso tante energie a migliorare ciò che potrebbe funzionare meglio.

Dovremmo investirne almeno altrettante a valorizzare ciò che dà senso (orientamento) al nostro lavoro, tutti i giorni.

Come ha fatto Moca, che ringraziamo per questo viaggio insieme.





Surf the Market Srl Società Benefit

Ci occupiamo di marketing strategico e posizionamento di brand esterno ed interno e siamo specializzati nell'analisi della "voice of customers" e della "voice of employees" tramite la nostra metodologia e la nostra piattaforma proprietaria basate sui principi del marketing scientifico.

www.surfthemarket.com