

EMPLOYER BRANDING: UNA STRATEGIA PER ATTIRARE TALENTI

Gaetano Andrea Mancini e Ilenia Lamorte



Se in passato trovare risorse da inserire nella propria azienda poteva essere un'operazione relativamente semplice, negli ultimi anni i radicali mutamenti del mercato del lavoro hanno portato le aziende ad ingaggiare una sorta di "guerra" per l'acquisizione dei talenti, al fine di ottenere benefici economici e sopravvivere alla crescente competizione globale.

I rapidi cambiamenti tecnologici e il bisogno di flessibilità e competenza si traducono in nuove capacità e abilità richieste dalle imprese. Si presta così maggiore attenzione alle attitudini, ai valori e al patrimonio di conoscenze che ogni persona porta con sé.

Le aziende hanno iniziato a sviluppare azioni mirate di *recruitment marketing* atte a creare un'immagine aziendale coerente con l'identità dell'impresa, finalizzata ad attrarre e fidelizzare le risorse di talento.

L'employer branding (EB) è stato proposto come strumento per affrontare tale competizione, dal momento che permette di applicare strategie a lungo termine per attrarre, selezionare e trattenere i lavoratori più competenti. Alla base di questa filosofia c'è l'idea che l'azienda debba implementare le proprie strategie di marketing per fidelizzare la propria forza lavoro con lo stesso impegno con cui lo fa per il cliente.

COS'È L'EMPLOYER BRANDING?



Fonte: adattamento da Cable e Turban, 2003

Una prima definizione risale al 1996, anno in cui Ambler e Barrow lo descrissero come «l'insieme dei benefici funzionali, economici e psicologici forniti dal posto di lavoro e identificati con l'azienda». In particolare si intendono:

- per benefici funzionali: le possibilità di sviluppo e le attività lavorative utili offerte dall'azienda;
- per benefici economici: i riconoscimenti materiali e monetari;
- per benefici psicologici: il senso di appartenenza, orientamento e determinazione dei dipendenti in relazione al datore di lavoro.

L'attenzione degli autori è circoscritta in questo caso ai dipendenti attuali e potenziali dell'azienda, denotando la centralità delle risorse umane. Negli anni successivi si assiste ad una sequenziale maturazione del concetto di EB, che dall'offerta di benefici tangibili e materiali arriva ad esplicitarsi nell'identificazione simbolica con l'azienda. Inoltre, la maturata coscienza sviluppata attorno a questo concetto, ha portato a riconoscerlo non solo come attività di marketing vantaggiosa per le risorse umane, ma anche come attività peculiare che concorre al miglioramento del brand in generale.

Ciò avviene perché l'EB dà la possibilità di intervenire sui lavoratori all'interno dell'azienda e, allo stesso tempo, di attrarre i futuri lavoratori all'esterno. Coinvolge molti professionisti e manager, sia nel campo delle risorse umane, sia nel marketing e nella comunicazione. Le strategie di EB, se ben sviluppate e implementate, possono costituire un fondamentale elemento di vantaggio competitivo per le organizzazioni che le adottano.

QUALI SONO I PRINCIPALI CAMPI DI APPLICAZIONE?

I principali campi di applicazione sono tre:

- **marketing interno:** i dipendenti vengono riconosciuti come clienti interni dell'azienda. Se il capitale umano apporta valore all'azienda, allora investire su di esso permette di incrementare la performance aziendale. Ciò significa che per poter servire efficacemente i clienti bisogna che i dipendenti stessi siano in primo luogo soddisfatti;
- **marketing esterno:** si pone attenzione all'immagine dell'organizzazione e si analizzano gli attributi che un soggetto esterno utilizza per descrivere l'azienda. Per attirare i migliori lavoratori, si identifica ciò che la rende unica e differente dalla concorrenza e lo si traduce in una proposta di valore da comunicare all'esterno;
- **selezione del personale:** in una prima fase del processo decisionale, i candidati hanno poche informazioni a disposizione, per cui basano la propria scelta di candidarsi per l'una o per l'altra azienda sull'impressione generale. In quel momento la reputazione viene utilizzata come fonte di informazione relativa alle condizioni lavorative delle diverse organizzazioni. Ad esempio, il fatto di apparire su una classifica delle migliori organizzazioni in cui lavorare può portare i candidati a dedurre che quell'azienda sia un appetibile e rispettoso luogo di lavoro.

QUALI SONO I PRINCIPALI FATTORI CHE INFLUENZANO L'EMPLOYER BRANDING DI UN'AZIENDA?

Sono molti gli aspetti che condizionano il modo in cui l'azienda viene percepita in quanto luogo di lavoro. Come abbiamo visto, la reputazione aziendale svolge un ruolo cruciale per chi è in cerca di lavoro. In termini simbolici, costituisce infatti la più importante dimensione della conoscenza dell'*employer* (Lievens et al., 2005). Altri aspetti che influenzano l'EB dell'impresa possono ascrivere a fattori intangibili (cultura aziendale, sistema valoriale, engagement etc.) e tangibili (retribuzione, *benefit*, tipologia contrattuale, opportunità professionali, formazione etc.).

In passato la tendenza prevalente delle aziende è stata quella di sottovalutare i primi in favore dei secondi poiché molto più pratici e di immediata comprensione ed utilizzo, tuttavia questi ultimi non sono sufficienti da soli a garantire un vantaggio competitivo che sia duraturo nel tempo.

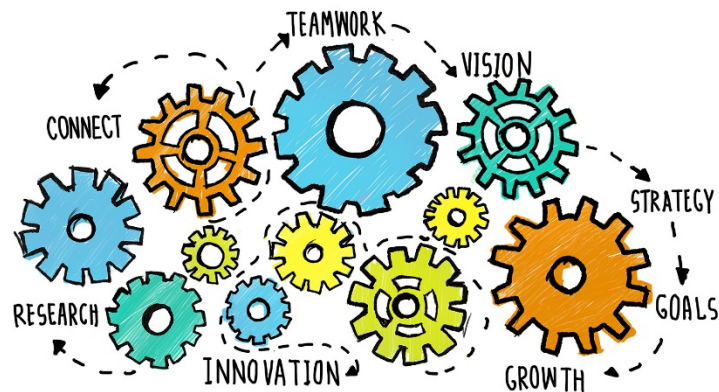
QUALI SONO I VANTAGGI?

In generale i risultati più desiderati dalle aziende sono maggiore attrazione e ritenzione dei lavoratori. Sulla linea del duplice orientamento interno ed esterno all'azienda, si possono distinguere dei vantaggi interni, principalmente a beneficio dei lavoratori, e dei vantaggi esterni, propri dell'organizzazione.

Per quanto riguarda i dipendenti, far parte di un'organizzazione con una forte strategia di EB incrementa la propria autostima e rafforza l'identificazione nell'organizzazione, comporta maggiore fedeltà e fiducia, mantiene alti i livelli di motivazione e coinvolgimento e, inoltre, incrementa la credibilità dell'organizzazione nei confronti dei propri impiegati.

Di conseguenza, tutto ciò ha un riscontro positivo sulla soddisfazione dei clienti e sulla produttività aziendale. In questo modo le organizzazioni hanno maggiori opportunità di individuare e concentrarsi

su alcune priorità e di ridurre i costi di selezione, favorendo la *retention* e il coinvolgimento dei lavoratori.



EMPLOYER BRANDING NELLE AZIENDE: IL CASO FERRERO

Per capire meglio le strategie di EB prendiamo ad esempio il caso Ferrero, azienda multinazionale italiana specializzata in prodotti dolciari. In settant'anni di costante sviluppo, le due leve fondamentali su cui è stata costruita la strategia di EB sono: da una parte, la valorizzazione dei valori e dei principi aziendali, rivolta sia all'interno che all'esterno dell'azienda; dall'altra, il potenziamento dell'immagine aziendale in quanto luogo di lavoro. L'impegno concreto di cura e attenzione verso le persone ha portato Ferrero ad investire nel programma *Ferrero Care*, un piano di *Work Life Balance* suddiviso in quattro aree (Work Life Balance-Azienda Trasparente-Sviluppo Professionale-Ambiente di Lavoro) pensato per migliorare la qualità di vita in azienda. Tale progetto prevede un sistema di attività e iniziative nella direzione di maggiore attenzione, cura e interesse per i propri dipendenti.

Inoltre, recentemente l'azienda ha dovuto affrontare la sfida di attrarre e trattenere talenti nei nuovi paesi in cui si sta espandendo ed in cui è meno conosciuta. Pertanto ha sviluppato una nuova proposta di valore globale, delineando una strategia di comunicazione rivolta all'esterno che sottolinei i valori della familiarità e della consapevolezza che le permettono di creare un legame emozionale con i propri dipendenti. L'aspetto retributivo è stato un fattore importante affinché si assicurasse nel breve periodo le risorse di cui aveva bisogno, ma per ottenere un vantaggio competitivo la società ha investito nel *commitment* di lungo periodo e nello sviluppo di carriera.

Infine, l'innovazione in campo di EB ha portato Ferrero ad ottenere il primo posto in classifiche accreditate in materia di comunicazione del brand, nazionale ed internazionale, come *l'Employer Branding Survey Monster*, il contest *The Italy's most attractive employers* (Universum) ed il *Randstad Award*.

LA CLASSIFICA BEST EMPLOYER OF CHOICE

In Italia l'EB è un tema che si è sviluppato di recente e che attualmente è in fase di espansione. Una delle poche ricerche scientifiche a riguardo è il Best Employer of Choice (BEoC), con cui, a partire da un campione rappresentativo di circa 2.500 neolaureati italiani, vengono indagate annualmente in maniera approfondita le opinioni, gli atteggiamenti e le preferenze degli intervistati riguardo tre specifiche aree:

1. il percorso universitario intrapreso;
2. il mercato del lavoro;

3. L'approccio alla ricerca di lavoro e le modalità adottate.

Dal 2002 il BEOC ha consentito di conoscere la percezione del mondo del lavoro da parte dei neolaureati, permettendo a Cesop HR Consulting Company di creare un osservatorio statistico permanente a supporto della scientificità delle proprie analisi comparative. Si può ritenere il campione rappresentativo della popolazione nazionale, poiché rispetta le distribuzioni dei neolaureati italiani per sesso, area geografica e tipologia di laurea in base alle proporzioni fornite dai dati ufficiali del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e delle Ricerche e, inoltre, è l'unico sondaggio oggi in Italia che viene effettuato con la somministrazione di questionari *face to face*.

Ogni anno la classifica BEOC individua le aziende più desiderate dai neolaureati come luogo di lavoro. Nel 2018, per il quarto anno consecutivo, il Gruppo FS Italiane è al primo posto nella classifica. Innovazione, solidità e *vision*, insieme a *know-how* riconosciuto a livello internazionale ed eccellenza tecnologica sono gli elementi che hanno portato FS Italiane, anche quest'anno, a superare importanti aziende nazionali e internazionali da sempre molto apprezzate dai giovani come ad esempio Google, classificatasi al secondo posto.

CONCLUSIONE

Così come si evolve il mercato attuale, si delineano nuove potenzialità di EB: non più un solo strumento di supporto per la ricerca del personale ma una leva strategica per il miglioramento del brand globale e per differenziarsi dalla concorrenza. Rappresentando *in toto* un'attività di marketing, diventa parte di una più ampia strategia di comunicazione aziendale e richiede un dialogo tra i vari settori del marketing, comunicazione e risorse umane al fine di coordinare i messaggi divulgati.

D'altra parte, internamente all'azienda, l'EB è più efficace quanto più la promessa e la visione aziendale sono in linea con i benefici personali offerti ai lavoratori (in termini di condizioni lavorative, orario, ferie, equilibrio casa-lavoro, formazione). Una volta attratti, i candidati valutano la congruenza tra le proprie aspettative, formatesi durante il processo di selezione, ed il proprio lavoro; se queste combaciano, i lavoratori saranno fortemente coinvolti, risultando altamente produttivi. Per questo motivo sembra lecito poter pensare l'EB in termini di strumento utile ad indagare soddisfazione e benessere dei dipendenti e, dunque, rilevare l'efficacia delle strategie di marketing interno. Inoltre, essendo il messaggio centrale dell'EB la proposta di valore che racchiude i fattori considerati come leva strategica, i candidati ne prendono atto per orientarsi nella scelta dell'azienda desiderata.

Infine, come ogni strategia di marketing, il processo implica una segmentazione della popolazione target a cui riferirsi, un'identificazione dei relativi bisogni e una definizione di una strategia operativa per soddisfare tali bisogni e progettare un'adeguata comunicazione, in cui al giorno d'oggi è imprescindibile la presenza e l'utilizzo di social network.

“La risorsa fondamentale per l'impresa non è più rappresentata dal capitale, dalle risorse naturali o dal lavoro, ma dalla conoscenza e dai soggetti che la generano” (Peter Drucker).

21/03/2018