UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO
Facoltà di Economia e Commercio

Dottorato di ricerca in Marketing per le strategie d'impresa
Dipartimento di Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi
XXIII Ciclo

"I modelli di strategia dell'Employer Branding e gli indicatori di performance"

Relatore:
Chiar.mo Prof. Alberto Marino

Tesi di Dottorato
Ing. Andrea Bonaccini
Matricola Nr. 1004524

ANNO ACCADEMICO 2012-2013

A mia Moglie Francesca

SOMMARIO

PARTE I : Lo schema della ricerca

0. INTRODUZIONE 6
0.1 La definizione del tema e gli obiettivi della ricerca 6
0.2 Il contesto di riferimento 7
0.3 L'importanza e la necessità di effettuare questa ricerca 7
0.4 I risultati attesi della ricerca e i possibili beneficiari 8
0.5 L'analisi della letteratura 8
0.6 Il piano della ricerca 10
0.7 La metodologia utilizzata 10

PARTE II : Il contesto di riferimento

1. Il contesto di riferimento 13
2. Il marketing interno 16
3. La nascita dell'employer branding 18
4. L'importanza della cultura aziendale 22
5. La collaborazione tra le funzioni risorse umane, comunicazione e marketing 25

PARTE III : I modelli di strategia di employer branding e i sistemi di misurazione

6. I modelli di strategia di employer branding 29
7. La segmentazione del mercato del lavoro 29
8. Il corporate brand, il corporate identity e l'employer brand 36
9. Il modello di strategia TalentMAGNET™ 42
10. Il modello di strategia di Backhaus e Tikoo 44
11. Il modello di strategia di Brett Minchington 46
12. Il modello di strategia "Employer Brand Global Framework"© 48
13. Il modello di strategia di Ryan Estis 53
14. I possibili vantaggi nell'adottare una strategia di employer branding 56
15. Le attività di monitoraggio e di misurazione 58
16. L'indicatore di performance ROI 59

17. L'indicatore di performance "Talent Brand Index" 61
18. L'indicatore di performance BCI index © 63
19. La misurazione della "Web page carrier" 65
20. L'Employer branding e il web 2.0 67

PARTE IV : Il Talent Management Relationship

21. L'evoluzione del concetto da "Employer branding" a "Talent Management" 79
22. I risultati della ricerca effettuata tra i 3.028 "Talent Acquisition Manager" 86
23. LinkedIn e l'employer branding 89
24. Le considerazioni conclusive 93

BIBLIOGRAFIA

25. Bibliografia 97

PARTE I : Lo schema della ricerca

0. INTRODUZIONE

0.1 La definizione del tema e gli obiettivi della ricerca

Il tema di questa ricerca di dottorato riguarda l'employer branding. Questa ricerca oltre a ripercorrere le fasi fondamentali della teoria dell'employer branding e del suo significato nel contesto economico attuale, ha voluto concentrarsi maggiormente sui modelli di strategia dell'employer branding e sui sistemi di misurazione di performance.

L'obiettivo della ricerca è quello di verificare se nella letteratura scientifica fossero riportate pubblicazioni che descrivessero modelli concettuali di strategia di employer branding, come ad esempio il modello del Balanced Scorecard[1] di Norton e Kaplan per i modelli di gestione strategica, e quali conseguenze comportassero la loro adozione in contesti aziendali. Inoltre la ricerca è rivolta ad analizzare i benefici e i vantaggi che l'adozione di tali modelli concettuali comportano.

L'obiettivo non è quello di stilare un elenco di tutti i modelli di strategia esistenti in letteratura, ma di individuare quelli che sono stati adottati nelle organizzazioni aziendali e che hanno fornito un concreto apporto alla strategia aziendale. Per l'individuazione e la selezione dei modelli di strategia di employer branding, non verrà utilizzato un algoritmo, né verrà applicato un particolare framework di selezione, ma verranno adottati criteri di selezioni perlopiù determinati dal livello di qualità e dal numero di citazioni presenti nella letteratura scientifica.

Oltre ai modelli di strategia, l'attenzione sarà rivolta ai sistemi di misurazione di performance applicati ai modelli di strategia di employer branding.

Per ultimo, la ricerca si pone l'obiettivo di guardare oltre gli attuali confini dell'employer branding, e di scorgere i segnali di possibili nuove tendenze ed esigenze che possano presagire l'evoluzione del concetto di employer branding in pratiche aziendali più evolute e maggiormente efficaci.

[1] Kaplan Robert S, Norton David P, (1996) The balanced scorecard: translating strategy into action, Harvard Business School

0.2 Il contesto di riferimento

Il contesto di riferimento nel quale si sviluppa questa ricerca è un contesto fortemente competitivo esasperato dalla crisi economica mondiale. Le organizzazioni rispondono a questa crisi globale ponendo le risorse umane al primo posto e cercando di assicurarsi quei migliori talenti che contribuiscono in modo determinante al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Inoltre il ritmo scandito dall'evoluzione e dal progresso tecnologico, determinano la rapida obsolescenza delle tecnologie e di quelle competenze che ne hanno determinato il successo. Molti lavoratori rischiamo di uscire dal mercato del lavoro più velocemente che nel passato a causa dei più brevi cicli di vita dei prodotti.

L'ambito nel quale la ricerca di employer branding è maggiormente delimitato è quello delle medie e grandi aziende multinazionali. Sono infatti loro che hanno la necessità di comunicare che le loro aziende sono "un grande luogo per lavorare". Questi gruppi, che sono costantemente impegnati nel raggiungimento di obiettivi ambiziosi, sono consapevoli che per avere successo devono avere al proprio interno persone di talento. La loro strategia di attrarre, motivare e trattenere i migliori talenti è rivolta non sono verso il mercato esterno delle risorse umane, ma anche verso i propri dipendenti. I migliori talenti possono rappresentare un asset strategico nel patrimonio aziendale e costituire un vantaggio competitivo per chi li possiede.

0.3 L'importanza e la necessità di effettuare questa ricerca

L'importanza di questa ricerca risiede nel fatto che l'employer branding è ad oggi un "hot topic" cioè un argomento molto dibattuto e di cui si parla parecchio. Sempre più aziende nel mondo si stanno avvicinando al tema dell'employer branding e stanno destinando sempre più risorse nei progetti di employer branding. L'employer branding è una strategia focalizzata sulle risorse umane che si affianca alla strategia aziendale globale. Dà la possibilità di intervenire

sui lavoratori all'interno dell'azienda, e allo stesso tempo di attrare i futuri lavoratori all'esterno dell'azienda.

L'employer branding coinvolge molti professionisti e manager, sia nel campo delle risorse umane, ma anche nel marketing e nella comunicazione. Le strategie di employer branding, se ben sviluppate e implementate, possono costituire un fondamentale elemento di vantaggio competitivo per le organizzazioni che le adottano.

0.4 I risultati attesi della ricerca e i possibili beneficiari

I risultati attesi di questa ricerca consistono nella possibilità di raccogliere contributi letterari e dati sperimentali che possano contribuire alla definizione del modello di strategia di employer branding che possa essere adottato come base di partenza per la formulazione di una teoria competitiva nel campo delle risorse umane.

I possibili beneficiari di questa ricerca sono in primo luogo i professionisti delle risorse umane, che proprio in questi periodi sono impegnati a trovare nuove soluzioni per rispondere alle difficoltà e alla crisi del mercato del lavoro.

Ma anche coloro i quali non fossero direttamente impegnati nelle risorse umane, ma che fossero coinvolte per motivi professionali, come ad esempi gli uffici marketing e comunicazione, potrebbero trovare interessanti spunti per completare la loro visione strategica del lavoro.

0.5 L'analisi della letteratura

Questa ricerca ha ripercorso il tema dell'employer branding dalla sua prima introduzione nel 1990, e dalla prima definizione di Barrow e Ambler (1996) nella quale definivano l'employer branding come "un insieme di vantaggi funzionali, economici e psicologici forniti dal lavoro, e che si identificano con la società datrice di lavoro", passando attraverso la definizione di Lloyd (2002), nella quale si afferma che l'employer branding è "la somma degli sforzi di una società di comunicare al personale esistente e futuro che cosa rende un luogo

desiderabile per lavorare". Nella pubblicazione di Chambers, Foulon, Jones, Hanklin, Michaels III (1998) dal titolo "La guerra dei talenti" si evidenziano le premesse che porteranno a sviluppare una teoria capace di attrarre i migliori talenti. Per questi motivi negli anni '90 nasce quell'insieme di tecniche e di strumenti che prende il nome di "marketing interno" (1985) G. Gronroos "Internal Marketing. Theory and Practice". Il termine "Employer of choice" ovvero "datore di lavoro di eccellenza" appare per la prima volta nel 1984 (La Howard Johnson restaurant chain) ed in questo contesto nasce per la prima volta il concetto di "Employer Branding". Peters (1999) affermava l'utilizzo della marca per pubblicizzare i prodotti tangibili, mentre per Lloyd (2002)[2] l'employer branding è "la somma degli sforzi di un'azienda di comunicare al personale esistente e futuro, ciò che lo rende un posto desiderabile per lavorare" mentre per Sullivan (2004)[3] l'employer branding è definito come "una strategia finalizzata di lungo termine per gestire la consapevolezza e la percezione dei dipendenti, dei futuri lavoratori, e soggetti interessati relativamente ad una particolare azienda". Brett Minchington (2010)[4]. definì l'employer brand come "l'immagine della tua organizzazione come un grande posto per lavorare nella mente degli attuali lavoratori e dei più importanti soggetti interessati nel mercato esterno (candidate attivi e passivi, clienti e altri soggetti importanti interessati)". Secondo Backhaus e Tikoo (2005)[5] l'employer branding è definito come "un processo di costruzione di un'identificabile ed unica identità del datore di lavoro" mentre l'employer brand come "un concetto di un'azienda che si differenzia da quello dei suoi competitors". Amendola (2008)[6] 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 target di riferimento e ben distinta da quella dei competitors, attraverso la quale attrarre e fidelizzare le persone di talento". L'Employer Brand può essere inteso come un insieme di vantaggi con specifiche caratteristiche che si differenziano a lungo termine (Keller 2003)[7] in un modo secondo il quale l'organizzazione come datore di lavoro è al centro della presentazione. Questa strategia è destinata a migliorare, in maniera significativa, la reputazione dell'organizzazione come datore di lavoro, per garantire che i lavoratori la prendano in considerazione tra quelle probabili. Inoltre, i vantaggi percepiti (valore del brand) dovrebbero

[2] Lloyd, S (2002), "Branding from the inside out," Business Review Weekly, Vol 24 No 10, pp64-66.
[3] John Sullivan (2004) Deploying a world class employment brand Published by Deploy solutions
[4] Minchington, B (2010) Employer Brand Leadership – A Global Perspective, Collective Learning Australia.
[5] Kristin Backhaus, Surinder Tikoo, (2004) "Conceptualizing and researching employer branding", Career Development International, Vol. 9 Iss: 5, pp.501 - 517
[6] "Corporate recruiting. Employer branding e nuove tendenze". Ed. Anthea Consulting s.r.l.
[7] Kevin Lane Keller (2003), "Understanding Brands, Branding, and Brand Equity," Interactive Marketing, 5 (1), 7-20.

immediatamente riflettersi nelle decisioni preferenziali del target di ascolto e al tempo stesso consentire una differenziazione delle offerte di lavoro dei concorrenti" (Beck 2008)[8]. Lievens (2007)[9] afferma che "l'Employer branding è una specifica forma di gestione dell'identità aziendale, che crea sia all'interno che all'esterno dell'azienda un'immagine dell'orgnanizzazione come un distinto e desiderato datore di lavoro".

0.6 Il piano della ricerca

La ricerca si basa su dati primari, costituiti da interviste ad opinion leader nel campo dell'employer branding, in particolare il dott. Amendola, general manager di Anthea Consulting S.r.l. e direttore editoriale della rivista "Employer Branding Review". Inoltre sono state condotte interviste alle aziende che hanno partecipato all'evento "Social & Mobile Recruiting Forum" tenutosi il 31 gennaio 2013 a Bologna e che ha visto raccolte numerose aziende che nel corso del 2012 avevano implementato un progetto di employer branding (Bosch Italia S.p.A., Ferrero S.p.A.). Altre fonti primarie sono rappresentate da tesi di dottorato, tesi di laurea, indagini di mercato effettuate da social media, e dagli atti dei convegni.

I dati secondari invece sono rappresentati in gran parte dalle pubblicazioni scientifiche, dai libri, dalle riviste specializzate del settore, da casi aziendali, e dai dati provenienti dai social network quali LinkedIn, Facebook e Pinterest.

0.7 La metodologia utilizzata

La metodologia della ricerca si è basata sulla ricerca delle "best practice" per quanto riguarda i modelli di strategia dell'employer branding e dei suoi indicatori di performance. Dalla letteratura esistente verranno individuati gli approcci teorici e successivamente verranno ricercate le applicazioni di questi modelli nelle realtà aziendali. Oltre alla letteratura, verranno

[8] Beck, Christoph Personalmarketing 2.0 Köln, Deutschland, Wolters Kluwer Deutschland; Luchterhand, 2008
[9] Lievens, F (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. Human Resource Management (special issue: Human Resource Management and Leadership Lessons from the Military), 46(1), 51-69.

intervistati gli opinion leader che hanno sperimentato l'applicazione di un modello di strategia di employer branding nelle proprie aziende. I principali casi aziendali sono stati già individuati mediante la rivista "Employer Branding Review" e l'evento Social & Mobile Recruiting Forum" tenutosi il 31 gennaio 2013 a Bologna. A supporto dei modelli teorici di strategia, verranno analizzati i dati messi a disposizione delle numerose indagini effettuate, soprattutto quelle dei social media, che si basano su un elevato numero di interazioni.

PARTE II : Il contesto di riferimento

1. Il contesto di riferimento

Il mercato del lavoro è in continua evoluzione così come tutto il contesto economico ed industriale che gli ruota intorno. L'inasprirsi della competizione tra le aziende e il peggioramento della situazione economica globale ha portato le organizzazioni a prestare maggiore attenzione al mondo delle risorse umane, ritenute elemento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi e l'attuazione delle strategie aziendali. Ployhart (2006)[10] afferma che le organizzazioni moderne lottano per le sfide del personale derivanti dalla maggiore conoscenza del lavoro, la carenza di manodopera, la concorrenza per i candidati e la diversità della forza lavoro.

Contestualmente altri fenomeni hanno aggravato tale situazione. L'accelerazione delle tempistiche con le quali le società consumano beni e servizi, hanno comportato l'accorciamento dei cicli di vita dei prodotti e dei servizi, e di conseguenza degli impianti di produzione e delle tecnologie ad essi collegate. Questo da una parte ha determinato la progressiva obsolescenza delle competenze a fronte della necessità di innovazione, e dall'altra ha comportato le difficoltà a reperire nuove competenze che il mercato del lavoro continuava a richiedere, sotto la spinta dei continui cambiamenti tecnologici e sociali. Tale situazione ha contribuito pesantemente al fenomeno denominato "*skill shortage*"[11] ovvero della mancanza delle competenze e al reperimento delle giuste risorse.

Ma un altro fenomeno si è aggiunto ad aggravare questa situazione, soprattutto nel mondo occidentale, ed è quello denominato "*workforce shortage*" o carenza della forza lavoro. Tale fenomeno riguarda coloro i quali appartengono alla generazione X e che sono nati tra il 1966 e il 1977 per effetto del forte calo delle nascite registrato all'inizio della metà degli anni sessanta. Questo fattore ha avuto in Italia una particolare rilevanza in quanto ha inciso profondamente sul sistema della formazione. Nel corso degli anni Novanta, il numero complessivo degli iscritti all'università non è cresciuto e questo si è tradotto in una progressiva carenza di risorse ad alta qualificazione.

[10] Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21 st century: New challenges and strategic opportunities. Journal of Management, 32, 868-897.
[11] Ashton, D., & Green, F. (1992). *Skill Shortage and Skill Deficiency: A Critique.* Work Employment & Society, Vol.6 No.2.

Da uno studio condotto da Mckinsey (2005)[12] emerge che l'invecchiamento in Italia avrà nei prossimi anni un impatto più grave rispetto agli altri paesi europei. Il numero di persone di età oltre 65 anni è aumentato del 55% tra il 1986 e il 2003. Entro il 2024, l'Italia avrà più di un milione di persone di età superiore ai 90, e l'età media sarà di 51 anni di gran lunga più alta degli altri paesi europei.

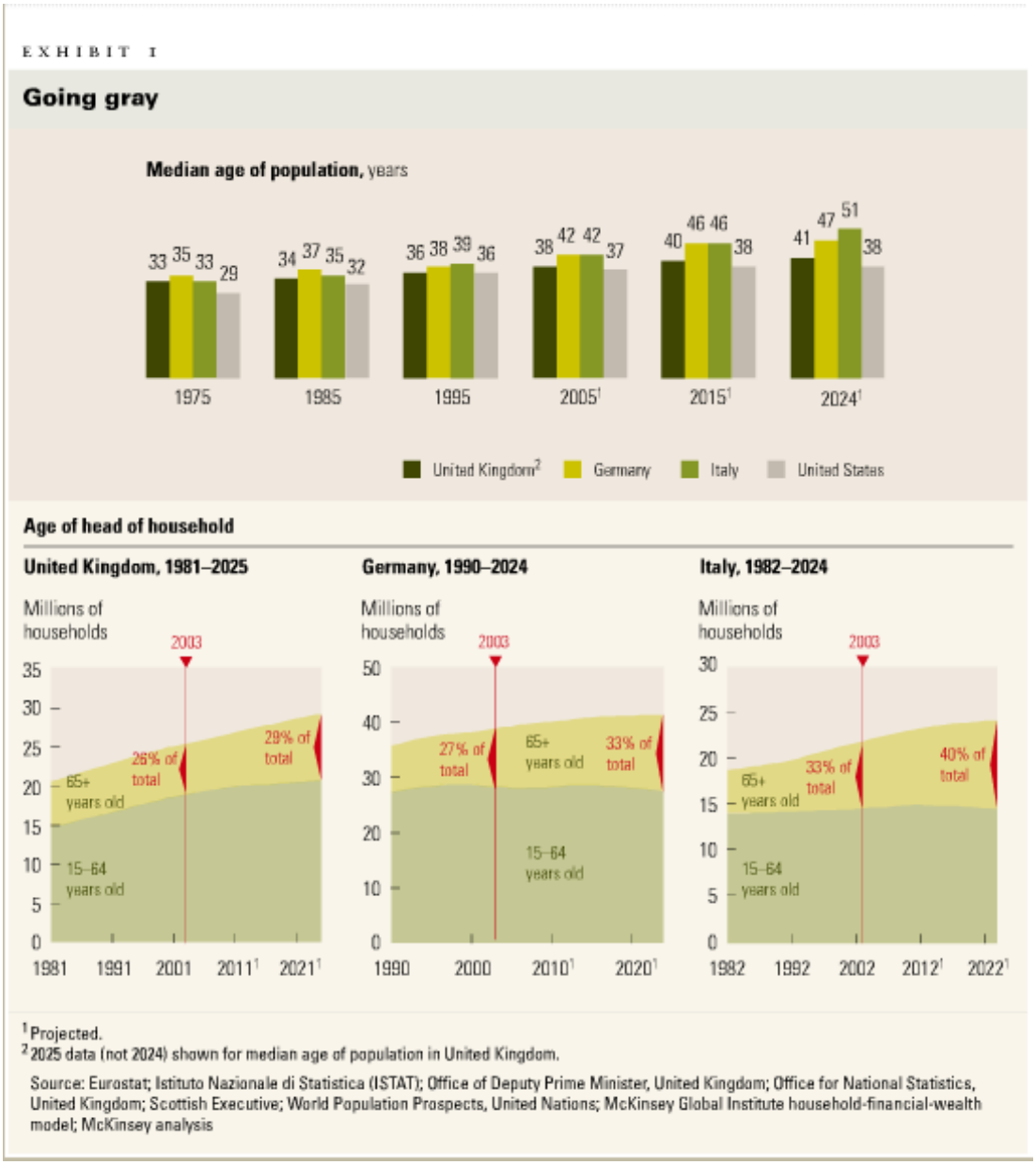

Figura 1 - Fonte Mckinsey

[12] Mckinsey. (2005). *The economic impact of an aging Europe.*

Pertanto anche la prospettiva di un paese che invecchia contribuisce ad aggravare il processo di reperimento delle risorse umane nel mercato del lavoro in Italia.

In un famoso articolo della società di consulenza Mckinsey (1998)[13] dal titolo "The war for talent" venivano riportati i dati di un ricerca effettuata tra un vasto numero di aziende. I General Manager di queste aziende americane affermarono che soffrivano una carenza di dirigenti di talento, e tre quarti dei responsabili delle risorse umane affermarono che erano costantemente in deficit di risorse di talento. La situazione era destinata a raggiungere il punto più critico nel 2015.

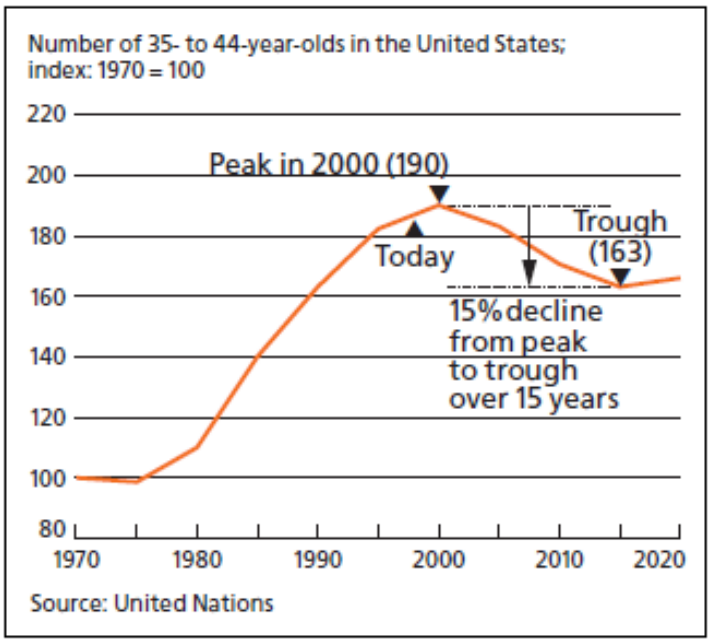

Figura 2 - Popolazione di età tra 35-44 in U.S.A.

Oltre alle cause già viste in precedenza, si aggiungevano anche la competizione rappresentata dalle piccole e medie aziende che per la disponibilità di notevoli risorse finanziarie potevano concorrere con i grandi gruppi nella "guerra dei talenti" e per ultimo l'incremento della mobilità dei lavoratori, che per migliorare la loro situazione lavorativa erano disponibili a cambiare datore di lavoro. Tutti gli intervistati concordavano sul fatto che, nel

[13] Elizabeth G. Chambers, Mark Foulon, Helen Handfield-Jones, Steven M. Hankin, and Edward G. Michaels III (1998) The war for talent, THE McKINSEY QUARTERLY 1998 NUMBER 3

prossimo futuro, i migliori talenti avrebbero costituito una fonte di vantaggio competitivo per le aziende. Riuscire a creare una proposta di lavoro vincente significava personalizzare il "brand" e il "lavoro" da offrire alle specifiche persone che l'azienda voleva attrarre e trattenere. Ma l'attenzione nei confronti delle risorse umane è stato un pensiero ricorrente già dal dopoguerra e che nel tempo si è andato sempre più incrementando. Numerose sono gli studi che affermano che "per avere successo le imprese debbono mettere le persone al primo posto" (Pfeffer & Veiga, 1999)[14] e che ritengono che i migliori talenti costituiscano un indubbio vantaggio competitivo di lungo termine per le aziende. Altri studi[15] hanno evidenziato che i migliori talenti contribuiscono in modo determinante al raggiungimento dei risultati finanziari. Tutte queste considerazioni hanno portato a dedicare una notevole attenzione alle risorse umane, fino a giungere negli anni '80 nei quali si è incominciato a parlare di teorie organizzative che si rifacevano al "marketing interno".

2. Il marketing interno

Le definizioni di marketing interno, nel corso degli anni, hanno abbracciato un largo spettro di sfaccettature. Dalla definizione di un concetto, passando attraverso una filosofia e una pratica di gestione delle risorse umane, sono arrivate fino ad includere tecniche di marketing all'interno delle organizzazioni allo scopo di sviluppare un orientamento al cliente tra i lavoratori (Grönroos, 1982[16]; George, 1990[17]; Piercy and Morgan, 1990[18]; Ahmed and Rafiq, 1995[19]).

Stauss e Schulze (1990)[20] affermavano che "l'obiettivo del marketing interno e di motivare il personale e di orientarlo al cliente" e aggiungeva una serie di sotto obiettivi che provenivano

[14] Jeffrey Pfeffer; John F Veiga "Putting people first for organizational success", The Academy of Management Executive; May 1999;
[15] Blimes, L., Wetzker, K., & Xhonneux, P. (1997). Value in human resources. *Financial Times*, February: 10.
[16] Grönroos, C., 1982, 'Strategic management and marketing in the service sector', Helsinki: Swedish school of economics and business administration.
[17] George W. R., 1990, 'Internal marketing and organisational behaviour: a partnership in developing customer conscious employees at every level', Journal of Business Research, Vol. 20, pp. 63-70
[18] Piercy, N., and N. Morgan, 1990, 'Internal marketing: making marketing happen', Marketing Intelligence And Planning, Vol. 8, No. 1, pp. 4-6.
[19] Rafiq M. and P. K. Ahmed, 1993, 'The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management.', Journal of Marketing Management, Vol. 9, pp. 219-232.
[20] Stauss, B. and H. S. Schulze, 1990, 'Internes Marketing', Marketing ZFP,

dal marketing esterno quali: raccolta di informazioni del personale, orientamento al cliente, effettuazione di corsi di formazione ai dipendenti per interpretare i desideri dei clienti, creazione di un ambiente organizzativo che favorisca le attitudini e i comportamenti dei clienti.

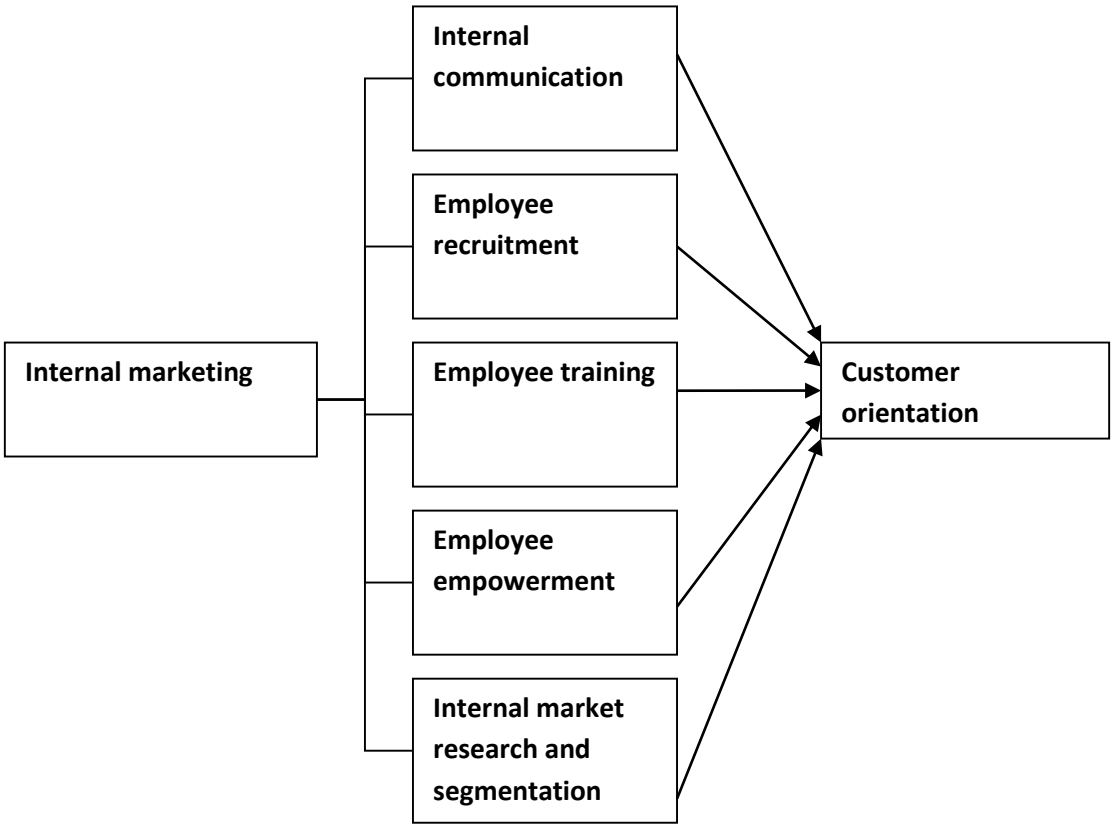

Figura 3- Schema di Stauss e Schulze

E' interessante anche la definizione di Berry e Parasuraman (1991)[21] che ritenevano di dover pensare ad una migliore "proposta di lavoro" per andare incontro ai desideri dei lavoratori allo scopo di soddisfarli e motivarli per meglio soddisfare i bisogni dei clienti esterni ed interni.

Vedremo nei capitoli successivi come questo concetto di pensare ad una proposta di lavoro migliore, prenderà forma nel concetto di "Employee Value Proposition" che costituirà uno degli elementi fondamentali per rendere una strategia di employer branding vincente.

[21] Berry L. L. and A. Parasuraman, 1991, 'Marketing services, competing through quality', New York: The free press.

Ma sono le considerazioni di Georg (1990)[22] che ci fanno avvicinare ai concetti di employer branding, in quanto definiscono il marketing interno come quel "processo per raggiungere scambi interni tra le organizzazioni e i gruppi di lavoratori come prerequisito per scambi di successo con i mercati esterni", ed ancora affermando che il marketing interno "è il processo rivolto ad attrarre, sviluppare, e trattenere lavoratori qualificati".

Sono proprio questi primi concetti, che già a partire dalla fine degli anni '90, cominciano a preparare la strada per la definizione delle teorie dell'employer branding. La motivazione principale che sta alla base dell'adozione di una strategia di marketing interno è che il personale motivato e soddisfatto è più produttivo e più orientato al cliente ed è disponibile a fornire al cliente un servizio migliore. L'idea di base è che il marketing interno contribuisce a creare un ambiente che supporta l'orientamento al cliente tra il personale.

3. La nascita dell'employer branding

Il termine "Employer brand" sembra essere stato coniato per la prima volta da Amber e Barrow (1996)[23] che nel loro libro dal titolo "The employer brand" lo definirono da un punto di vista dei vantaggi, ovvero come "il pacchetto di vantaggi funzionali, economici e psicologici forniti dal posto di lavoro, e identificato con il datore di lavoro". Essi valutarono se le tecniche di gestione del brand potessero essere applicate alla gestione delle risorse umane, descrivendo il datore di lavoro come la marca e il lavoratore come il consumatore che sviluppa la fedeltà alla marca. Inoltre sottolinearono i vantaggi che esso offre, confrontandoli con i benefici che la marca offre al consumatore. Gli autori individuarono tre concetti che sono contenuti nell'employer branding e sono: cultura aziendale e identità, marketing interno e reputazione aziendale, e stabilirono in che modo l'employer branding poteva portare valore all'azienda.

[22] George W.R. (1990) "Internal Marketing and organizational behaviour: a partnership in developing customer-conscious employees at Every Level", Journal of Business Research, 20 (1) (January): 63-70

[23] Barrow, S., & Mosley. (2006). *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work.* Chichester: John Wiley & Sons.

Peters (1999)[24] sottolineava il fatto che all'inizio la pubblicità di una marca era utilizzata per differenziare i prodotti tangibili, ma poi negli anni è stata applicata per differenziare le persone, i luoghi e le aziende.

Sempre nei primi anni nei quali si delineavano le prime teorie, il termine "employer brand" denotava la reputazione di un'organizzazione come datore di lavoro. Poi nel corso del tempo le varie definizioni hanno evidenziato le attività di comunicazione del marchio applicate alle risorse umane e al datore di lavoro.

L'organizzazione Conference Board[25] (2001) propose la definizione di employer brand come "l'identità dell'azienda come datore di lavoro" comprendendo i valori, le politiche, i comportamenti con l'obiettivo di attrarre, motivare e trattenere i lavoratori attuali e futuri di un'azienda.

Queste definizioni hanno incominciato ad evidenziare il fatto che le azioni di employer branding sono rivolte sia all'interno nei confronti dei lavoratori attuali e sia all'esterno nei confronti dei lavoratori potenziali e futuri.

Secondo Lloyd (2002)[26] l'employer branding è "la somma degli sforzi di un'azienda di comunicare al personale esistente e futuro, ciò che lo rende un posto desiderabile per lavorare".

Per Sullivan (2004)[27] l'employer branding è definito come "una strategia finalizzata di lungo termine per gestire la consapevolezza e la percezione dei dipendenti, dei futuri lavoratori, e soggetti interessati relativamente ad una particolare azienda".

Brett Minchington (2010)[28] definì l'employer brand come "l'immagine della tua organizzazione come un grande posto per lavorare nella mente degli attuali lavoratori e dei più importanti soggetti interessati nel mercato esterno (candidate attivi e passivi, clienti e altri soggetti importanti interessati)".

---

[24] Peters, T. (1999) The Brand You 50: or: Fifty ways to transform yourself from an 'employee' into a brand that shouts distinction, commitment, and passion! (New York, NY: Knopf).
[25] The Conference Board, Inc.is a 501(c) (3) tax-exempt non-profit business membership and research group organization. It counts approximately 1,200 public and private corporations and other organizations as members, encompassing 60 countries.
[26] Lloyd, S (2002), "Branding from the inside out," Business Review Weekly, Vol 24 No 10, pp64-66.
[27] John Sullivan (2004) Deploying a world class employment brand Published by Deploy solutions
[28] Minchington, B (2010) Employer Brand Leadership – A Global Perspective, Collective Learning Australia.

Secondo Backhaus e Tikoo (2005)[29] l'employer branding è definito come "un processo di costruzione di un'identificabile ed unica identità del datore di lavoro" mentre l'employer brand come "un concetto di un'azienda che si differenzia da quello dei suoi competitors".

Amendola (2008)[30] 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 target di riferimento e ben distinta da quella dei competitors, attraverso la quale attrarre e fidelizzare le persone di talento".

L'Employer Brand può essere inteso come un insieme di vantaggi con specifiche caratteristiche che si differenziano a lungo termine (Keller 2003)[31] in un modo secondo il quale l'organizzazione come datore di lavoro è al centro della presentazione. Questa strategia è destinata a migliorare, in maniera significativa, la reputazione dell'organizzazione come datore di lavoro, per garantire che i lavoratori la prendano in considerazione tra quelle probabili. Inoltre, i vantaggi percepiti (valore del brand) dovrebbero immediatamente riflettersi nelle decisioni preferenziali del target di ascolto e al tempo stesso consentire una differenziazione delle offerte di lavoro dei concorrenti" (Beck 2008)[32].

La definizione di Sullivan (2004) descrive l'employer branding come "una strategia mirata di lungo termine per gestire la conoscenza e la percezione dei dipendenti, dei potenziali dipendenti e delle parti interessate, correlati con una particolare azienda. La strategia può essere finalizzata per guidare il reclutamento, il mantenimento, e gli sforzi di gestione della produttività". Questa definizione coglie la complessità degli sforzi di un'organizzazione di creare il proprio profilo e posizionarsi come datore di lavoro nei mercati target di rilievo con i dipendenti futuri, attuali e passati. Ciò significa sviluppare un'immagine distinta come datore di lavoro attrattivo, con target interni ed esterni, nonché l'integrazione delle attitudini, motivazioni ed emozioni di ogni target di riferimento (Beck 2008).

[29] Kristin Backhaus, Surinder Tikoo, (2004) "Conceptualizing and researching employer branding", Career Development International, Vol. 9 Iss: 5, pp.501 - 517
[30] "Corporate recruiting. Employer branding e nuove tendenze". Ed. Anthea Consulting s.r.l.
[31] Kevin Lane Keller (2003), "Understanding Brands, Branding, and Brand Equity," Interactive Marketing, 5 (1), 7-20.
[32] Beck, Christoph Personalmarketing 2.0 Köln, Deutschland, Wolters Kluwer Deutschland; Luchterhand, 2008

Lievens (2007)[33] afferma che "l'Employer branding è una specifica forma di gestione dell'identità aziendale, che crea sia all'interno che all'esterno dell'azienda un'immagine dell'orgnanizzazione come un distinto e desiderato datore di lavoro".

Mosley si spinge più nel dettaglio nella definizione di employer branding fornendo un elenco di 12 elementi chiave[34] che possono essere utilizzati per effetture una valutazione del livello attuale di employer branding e per pianificare la modalità di offerta di employer branding. I 12 elementi sono divisi in due gruppi, il primo legato in senso allargato all'organizzazione e alle sue politiche aziendali, mentre il secondo al contesto locale e alle pratiche attuate.

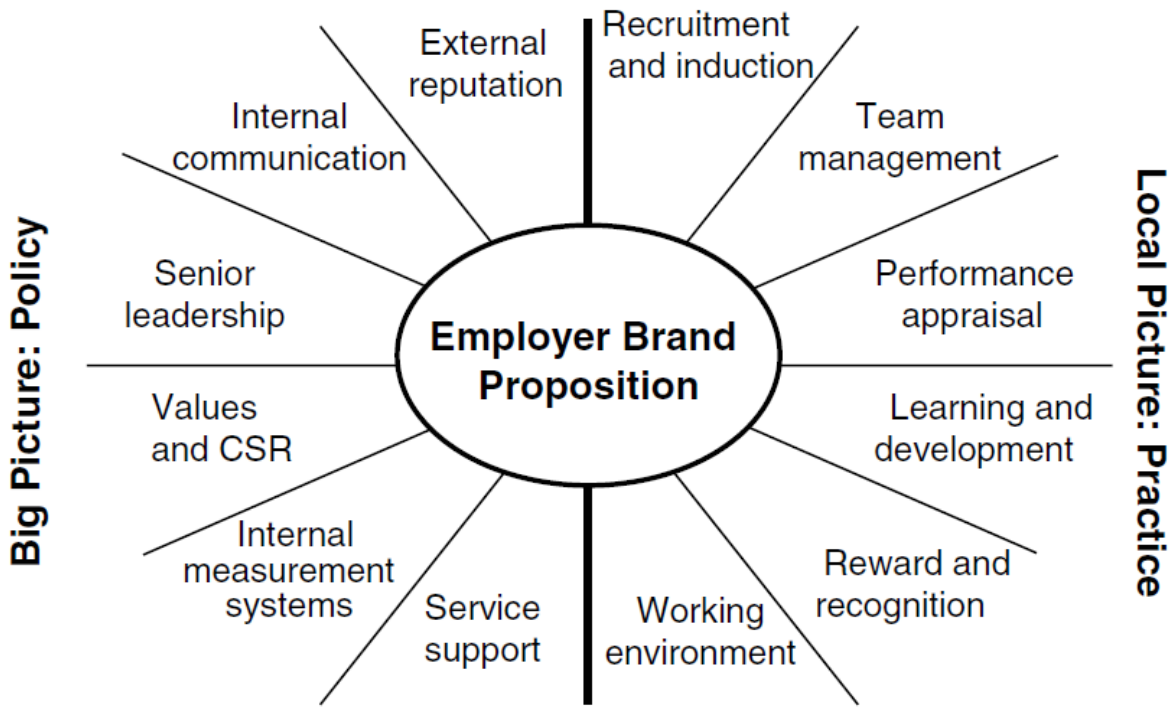

Figura 4Total Work Experience[35]

Questi elementi sono considerati come molto importanti per attuare una strategia di employer branding e per far si che un'organizzazione possa differenziarsi una dall'altra.

[33] Lievens, F (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. Human Resource Management (special issue: Human Resource Management and Leadership Lessons from the Military), 46(1), 51-69.
[34] Il modello è denominato "The employer brand wheel" ed è stato ideato da Pib (People In Business)
[35] Mosley, R. (2004) *Employer Brand Leadership, A roadmap,* September 2004, p.12

4. L'importanza della cultura aziendale

L'employer branding è strettamente collegato con la cultura aziendale, e da esso deve essere supportato. A sua volta l'employer branding è in grado di amplificare l'effetto della cultura aziendale. Affinché si diffonda in azienda una cultura rivolta al reclutamento dei migliori talenti è necessario che tutta l'organizzazione sia consapevole che queste risorse sono fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. E' assolutamente necessario convincere i lavoratori che dal reclutamento dei migliori talenti possano nascere benefici per tutta l'organizzazione a qualunque livello. La proprietà dell'azienda e il gruppo dirigente devono supportare questa visione con un forte impegno e diffondere questa cultura a tutti i propri collaboratori.

Il passo successivo e che tutti i lavoratori diventino dei professionisti delle risorse umane impegnati nel processo di reclutamento dei migliori talenti, coinvolgendo anche i clienti e i loro amici. In questo modo, tutta l'organizzazione partecipa al processo di costruzione dell'immagine e della reputazione aziendale, diffondendo all'esterno le migliori pratiche di gestione e di organizzazione sviluppate in azienda. L'attenzione è focalizzata sui migliori talenti, nei confronti dei quali devono essere attuate azioni rivolte a coltivare relazioni personali per conquistare la loro fiducia e convincerli a cambiare datore di lavoro.

Per accrescere la cultura aziendale e coinvolgere i propri lavoratori nel processo di reclutamento, in alcuni casi è possibile mettere in atto i cosiddetti "employee referral program" che sono azioni pianificate dalla funzione risorse umane dell'azienda e che vedono i dipendenti incaricati di svolgere azioni mirate per attrarre i migliori talenti. Spesso queste azioni sono retribuite dall'azienda sotto forma di bonus aziendali.

Una cultura aziendale rivolta al reclutamento favorisce anche le relazioni tra lavoratori e tra gli uffici della stessa azienda. Poiché il reclutamento delle risorse umane è un processo che si avvale delle tecniche di marketing e delle vendite, per essere sicuri di attuare le migliori strategie, gli uffici risorse umane, comunicazione e marketing devono collaborare tra di loro e

devono scambiarsi le informazioni allo scopo di fare sinergia e sfruttare appieno l'effetto moltiplicativo.

Per incrementare gli effetti di queste azioni è possibile misurare i risultati ottenuti, confrontare le iniziative intraprese e mettere i responsabili in competizione tra di loro. In questo modo si crea una competizione interna che premia coloro i quali ottengono i migliori risultati, e diventano dei best performer in azienda. La cultura competitiva accresce l'interesse per i migliori talenti che per natura richiedono un ambiente sfidante e motivante per valorizzare le proprie capacità e il proprio talento.

Affinché un programma di reclutamento dei talenti abbia successo, è necessario che l'azienda possa raccontare casi di successo di situazioni organizzative e casi manageriali, e possa vantare prestazioni di best performer nel proprio settore industriale. Se si verifica un disallineamento tra quanto comunicato dall'azienda come datore di lavoro e quanto vissuto dai propri lavoratori all'interno di essa, il messaggio e l'azione di employer branding perdono di credibilità.

Deve esistere una coerenza, una corrispondenza ed un allineamento tra quanto comunicato dall'azienda come datore di lavoro e quanto offerto sul mercato. La visione, gli obiettivi e le strategie dell'azienda devono essere coerenti con i valori trasmessi come datore di lavoro.

Figura 5 Mission: Brand Alignment[36]

Gli stessi dipendenti possono influenzare le iniziative di employer branding e possono partecipare alla definizione dei piani e delle azioni rivolte a comunicare i vantaggi di lavorare per l'azienda. In questo modo i lavoratori, poiché coinvolti allo sviluppo del progetto, si sentono orgogliosi di contribuire al miglioramento del luogo di lavoro.

Dal loro coinvolgimento possono nascere idee per il miglioramento che l'azienda non aveva preso in considerazione. Gli stessi dipendenti possono assumere un ruolo di "ambasciatori" nei confronti degli altri lavoratori e contribuire a costruire la reputazione dell'azienda diffondendo le migliori performance aziendali.

I dipendenti parlano in modo positivo della propria azienda con colleghi ed amici, e contribuiscono a diffondere un'immagine positiva dell'azienda nella quale lavorano.

[36] "Mission: Brand Alignment", Magazine Issue: Vol. 11 No. 3 - April 2012, Topics: Performance Mgmt & Rewards

5. La collaborazione tra le funzioni risorse umane, comunicazione e marketing

Abbiamo visto nel paragrafo precedente, come una cultura aziendale rivolta al reclutamento favorisca le relazioni tra lavoratori e tra le funzioni aziendali della stessa azienda. Abbiamo anche affermato che il processo di employer branding riguarda diversi aspetti dell'azienda, e per questo motivo coinvolge le funzioni aziendali risorse umane, marketing e comunicazione.

Una ricerca condotta nel 2011 dall'Employer Brand International Institute[37] ha studiato quale funzione aziendale fosse responsabile nel condurre in azienda i progetti di employer branding. I dati emersi da questa ricerca hanno evidenziato che l'ufficio delle Risorse Umane è coinvolto in primo piano per il 31% delle volte, ma decisamente in calo del 19% rispetto alla precedente indagine del 2009. Questo vuol dire che mentre ai primordi della teoria dell'employer branding, il know how era di appartenenza esclusiva dell'ufficio delle risorse umane, con il passare del tempo, la cultura si diffonde e si estende al resto dell'azienda, coinvolgendo in posizioni di responsabilità anche le altre funzioni aziendali. Al secondo posto c'è l'ufficio marketing e comunicazione, coinvolto nel 18% dei casi, come responsabile del progetto di employer branding.

Il gruppo di dirigenti sono coinvolti per il 15% e la Direzione Generale per il 13% mentre nella rilevazione precedente erano rispettivamente al 2% e al 1%. Questo significa che, con il passare del tempo, i progetti assumono una valenza sempre più strategica, e per questo motivo vengono presi in carico dalla Direzione Generale.

[37] Employer Branding Global Research Study 2011

Figura 6 – Ufficio attualmente responsabile della gestione dei progetti di employer branding secondo la Employer Branding Global Research Study 2011

E complessivamente per il 30% dei casi gli uffici Risorse Umane, Comunicazione e Marketing gestiscono i progetti di employer branding alternativamente a due o a tre dipartimenti contemporaneamente. Questo a sottolineare quanto affermato in precedenza che i progetti di employer branding hanno bisogno di più competenze per essere attuati e implementati. Allo stesso tempo favoriscono le relazioni tra i dipartimenti della stessa azienda e l'instaurazione di rapporti professionali tra i loro lavoratori. Questo valore però è in calo rispetto a quello del 2009 che era del 34%. E' un valore che diminuisce in quanto con l'avanzare della diffusione delle tematiche di employer branding le strategie si frammentano e si specializzano. Di recente la scelta di alcune aziende è stata quella di dedicare risorse ad hoc per questi processi, creando i dipartimenti Gestione dei Talenti e Branding.

Le interconnessioni tra le funzioni aziendali risorse umane, marketing e comunicazione non riguardano soltanto i rapporti tra i dipartimenti presi nella loro interezza, ma riguardano anche le singole mansioni svolte dalle risorse che ad essi appartengono. Infatti la funzione aziendale risorse umane da una parte deve assicurare l'attuazione delle strategie aziendali che vengono suggerite dalla direzione generale, ma allo stesso tempo deve valorizzare le caratteristiche e le capacità dei dipendenti. In un difficile equilibrio sospeso tra risorse umane e direzione generale si attua il compito della funzione risorse umane per un progetto di employer branding.

Altro difficile compito è riuscire allo stesso tempo ad essere promotori del cambiamento organizzativo ed assicurare la stabilità dell'organizzazione, svolgendo i propri interventi sia

all'interno dell'azienda nei confronti dei dipendenti, e sia all'esterno dell'azienda nei confronti dei futuri collaboratori.

Anche la funzione comunicazione deve modificare la propria strategia a seguito dell'implementazione di progetti di employer branding, in quanto ha la possibilità di indirizzare meglio le proprie comunicazioni. Invece di sommergere i dipendenti di messaggi che non vengono presi in considerazioni e che non sono seguiti con attenzione, ha la possibilità di segmentare la propria audience allo scopo di migliorare l'efficacia dei messaggi trasmessi, considerando i destinatari al pari di clienti ed attuando strategie simili allo scopo di migliorare il coinvolgimento, le prestazioni e la considerazioni dei propri colleghi.

Per la funzione marketing i progetti di employer branding sono l'occasione per mettere a disposizione tutto il proprio know how e applicarlo al settore delle risorse umane. Mentre la funzione marketing è impegnata a promuovere presso il cliente le caratteristiche del prodotto o del servizio offerti, la funzione risorse umane deve trasmettere valori dell'organizzazione che sono focalizzati maggiormente sull'aspetto del lavoro, non solo nei confronti dei dipendenti interni ma anche nei confronti dei potenziali candidati.

Con il commitment della direzione generale, le funzioni risorse umane, marketing e comunicazione possono collaborare all'interno di un piano strategico per comunicare la reputazione di un'organizzazione anche come datore di lavoro. I dipendenti possono contribuire fortemente a rafforzare gli effetti delle strategie di marketing, in quanto una volta che si rendono conto che loro stessi impersonano i valori dell'azienda, nei rapporti che hanno con il cliente possono contribuire a trasmettere questi valori e ad alimentare la fedeltà del cliente all'azienda.

PARTE III : I modelli di strategia di employer branding e i sistemi di misurazione

6. I modelli di strategia di employer branding

Nella prima parte di questa ricerca ci siamo focalizzati sugli aspetti teorici dell'employer branding e abbiamo preso in considerazione le principali teorie che hanno accompagnato la nascita e lo sviluppo di questa disciplina.

Adesso ci addentriamo nei modelli di strategia e nei sistemi di misurazione, che rappresentano la parte centrale di questo studio. I modelli presentati sono stati selezionati dopo una lunga ed ampia revisione della letteratura e dopo aver constatato che erano i modelli maggiormente citati nelle pubblicazioni scientifiche. Si è constatato invece anche in occasione di appuntamenti del settore, a cui hanno partecipato numerose aziende (Bosch Italia S.p.A., Ferrero S.p.A., e altre) [38] che non esistono molti esempi di sviluppi e di applicazioni nella realtà dei modelli teorici. Questo giustifica anche la mancanza di dati proprio sull'efficacia di questi modelli di strategia di employer branding.

Bisogna anche premettere che non esiste un modello concettuale che sia valido per tutte le situazioni, ma che la strategia e di conseguenza il modello di riferimento cambiano a seconda dell'organizzazione aziendale, del settore industriale e degli obiettivi che vengono posti dalla Direzione Generale.

Una serie di paragrafi sono dedicati alla segmentazione del mercato del lavoro. Questa tecnica, mutuata dal marketing dei prodotti, è stata valutata e adattata al mercato dei collaboratori. Successivamente verranno trattati i modelli di strategia di employer branding e i sistemi di misurazione.

7. La segmentazione del mercato del lavoro

Nel marketing il concetto di segmentazione del mercato è discusso in termini di consumatori finali e di clienti che si differenziano uno dall'altro per localizzazione, acquisto, modalità

[38] "Social & Mobile Recruiting Forum" tenutosi 31 gennaio 2013 a Bologna

d'uso, processi decisionali, demografia, stili di vita, personalità, motivazione. In risposta a queste differenze, le aziende sviluppano una strategia di segmentazione del mercato nella convinzione che sia più conveniente trattare certi gruppi di consumatori separatamente che non tutti insieme. Nel mercato dei prodotti le possibilità di segmentazione sono numerosissime e dipendono ovviamente dai dati a disposizione. L'obiettivo spesso è quello di aggregare popolazioni di individui che si comportano allo stesso modo in relazione agli obiettivi prestabiliti, soddisfarle in maniera diversa in base alle loro specifiche esigenze, e massimizzare i risultati.

Anche nel caso delle risorse umane si possono applicare concetti analoghi. Qualunque modello di strategia di employer branding si voglia adottare è sempre opportuno individuare e selezionare il target di candidati opportuni e scegliere gli appositi strumenti di comunicazione. Diversi sono i criteri secondo i quali è possibile suddividere il mercato del lavoro. Una prima suddivisione può essere effettuata sulla base dell'età di coloro che cercano lavoro. Di solito si suddividono in tre distinte generazioni: i *baby boomers* e cioè i nati negli anni '50, i cosiddetti *x-ers* o appartenenti alla *Generazione X* e cioè i nati tra il 1963 ed il 1977 ed, infine, gli *y-ers* o appartenenti alla *Generazione Y* e cioè i nati tra il 1978 ed il 1983. Ognuna di queste categorie raggruppa individui che sono vissuti in condizioni storiche ed economiche completamente differenti. Quelli che oggi hanno più di 50 anni provengono dagli anni del boom economico e della crescita demografica. Sono persone molto numerose, caratterizzate da una grande esperienza e hanno speso gran parte del loro tempo nella stessa azienda. La generazione X, numericamente meno numerosa della precedente, è costituita dagli attuali manager, più propensi al cambiamento. Poi ci sono i più giovani che sono entrati da poco nel mondo del lavoro, che sono numericamente sempre di meno e caratterizzati da aspettative complesse e difficili da esaudire. Sono profondi conoscitori delle tecnologie, sono disponibili ad una maggiore flessibilità contrattuale e fronte di una prospettiva di carriera e di crescita professionale. Sono infatti più disposti a muoversi e a recarsi all'estero.

Una differente tecnica utilizzata per segmentare il mercato del lavoro è quella operata da Lou Adler[39]. Questa segmentazione include nell'oggetto della ricerca non solo i candidati attivi che sono alla ricerca della loro prima occupazione o che stanno cercando una migliore opportunità lavorativa, ma anche i candidati passivi che hanno già un'occupazione e che non

[39] Lou Adler, February 25, 2005
http://www.adlerconcepts.com/resources/column/sourcing_passive_candidates/how_to_hire_passive_candidates.php

ricercano attivamente un'altra occupazione. Tutti i candidati possono essere rappresentati in una circonferenza suddivisa in tre cerchi concentrici. Ogni cerchio rappresenta un grado differente di passività, in quanto alcuni candidati sono più passivi di altri. La modalità di approccio a questi candidati passivi dipende dalle motivazioni di ciascun gruppo per cercare nuove opportunità.

Il cerchio esterno, quello vicino alla superficie esterna, rappresenta i candidati al margine. Queste sono persone che sono pienamente impiegate ma non totalmente soddisfatte del loro lavoro per vari motivi. Possono essere sottopagati, oberati di lavoro, o non apprezzati. Il loro avanzamento di carriera è più lento di quello che si sarebbero aspettati. Se una giornata di lavoro va storta, si mettono in cerca di un nuovo lavoro principalmente mediante annunci sulle bacheche aziendali o mediante contatti con i dipendenti. Ci sono molte persone di talento in questo gruppo. Il più delle volte essi lavorano duro e tenacemente nonostante le condizioni lavorative non siano ideali. Questo è il primo gruppo su cui concentrarsi quando si pensa ad un piano di reperimento di risorse per attrarre più candidati passivi. In questo gruppo è possibile trovare persone valide, in modo rapito e a basso costo.

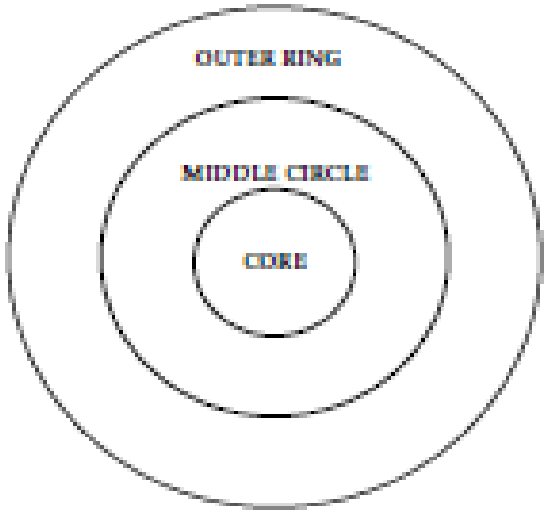

Figura 7 Classificazione dei candidati passivi (Lou Adler)

L'altro gruppo è il cerchio centrale, che rappresenta candidati semi passivi. Queste persone sono pienamente impiegate e non stanno pensando di cercare lavoro. Ad essi piace il loro lavoro, sono abbastanza soddisfatti del loro capo, del gruppo di lavoro e dell'azienda. Hanno

la sensazione di avere buone prospettive di carriera. Comunque sia, essi sono aperti a valutare un'opportunità lavorativa se fosse notevolmente migliore rispetto a quella che possiedono adesso. Per attirare queste persone, bisogna contattarli personalmente e in modo professionale. Di solito lo strumento utilizzato è il telefono, e viene fatto da un professionista delle risorse umane. Il successo del reclutamento dipende da che chiama e da cosa dice. Questo è un gruppo grande e comprende numerose risorse.

L'ultimo gruppo della circonferenza è il nucleo centrale e rappresenta i veri candidati passivi. Queste sono persone che fondamentalmente sono entusiasti del loro lavoro, non hanno intenzione di lasciare il proprio posto di lavoro per nessun motivo, e hanno una serie di legami o motivazioni per rimanere. Anche se potrebbero essere convinti a lasciare il posto di lavoro, il costo e lo sforzo richiesto non vale il risultato, tranne in alcuni casi. Questo gruppo, comunque, può essere utilizzato per creare relazioni, e per conoscere chi è importante per costruire un piano di reperimento di candidati passivi.

Se la strategia di employer branding prevede di reperire il livello più alto di qualità dei candidati, ad un prezzo più basso e nel minor tempo possibile, allora è bene sapere che il risultato dell'azione sarà differente a seconda del gruppo a cui ci si rivolgerà. Più i candidati saranno passivi, e maggiore sarà lo sforzo richiesto. Per questo motivo, partendo dal presupposto che i migliori talenti si trovano in tutti e tre i gruppi, sarà più efficace concentrarsi sul gruppo rappresentato dal cerchio esterno. Inoltre è fondamentale capire in che modo e per quale motivo i candidati passivi decidono se cambiare la propria occupazione. Come minimo bisogna offrire un lavoro che sia migliore di quello che posseggono. Ma per i candidati più passivi, l'offerta di un lavoro migliore non è sufficiente, ma è necessario prospettare un'opportunità di carriera migliore.

Ma l'efficacia della segmentazione del mercato del lavoro è stata dimostrata anche da uno studio condotto da Moroko e Uncle[40] che hanno utilizzato differenti condizioni retributive per attrarre particolari tipologie di lavoratori, allo stesso modo in cui gli esperti di marketing utilizzano le differenti caratteristiche di un prodotto per attrarre differenti tipologie di clienti.

Una prima tipologia di segmentazione è quella relativa ai benefici remunerativi ed esperienziali. Per esempio l'azienda potrebbe optare per pacchetti remunerativi costituiti da

[40] Moroko L., Uncles M.D. "Employer branding and market segmentation" Maggio 2009

azioni o obbligazioni, oppure per quelli esperienziali potrebbero essere costituiti da corsi di formazione, orari di lavoro flessibili, asili nido, possibilità di viaggiare.

Un'altra tipologia è rappresentata dagli effetti dell'interazione tra il candidato e i gruppi che lo circondano. Può capitare che il potenziale candidato, nella scelta di più offerte di lavoro, si lasci influenzare nella scelta, così come avviene per i consumatori. Per questo motivo è importante che le azioni di employer branding agiscano anche su questi gruppi di riferimento che possono influenzare la scelta del candidato.

Un'altra tipologia è costituita dalla barriere all'ingresso e all'uscita del posto di lavoro. I datori di lavoro possono imporre barriere in entrata attraverso politiche di remunerazione, requisiti professionali, competenze, permessi per lavorare. Allo stesso modo possono creare barriere in uscita per contrastare la dipartenza di collaboratori preziosi, attraverso bonus, congedi, pacchetti di pensionamento redditizi, prospettive di incarichi dopo il pensionamento.

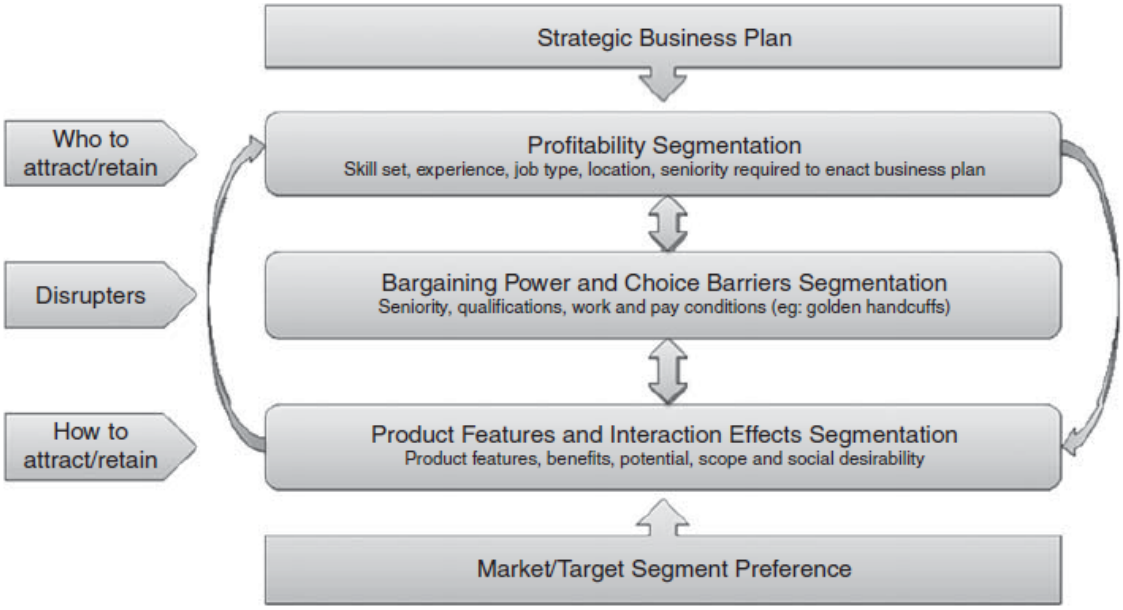

Figura 8- La segmentazione dell'employer branding come leva strategica

Un'altra tipologia di segmentazione è quella attuata secondo il potere contrattuale di alcuni dipendenti che possono esercitare il loro potere in relazione al possesso di particolari abilità, competenze, esperienze, qualifiche.

L'ultima segmentazione è per redditività del dipendente. Ci sono gruppi di dipendenti che per competenze, esperienze e conoscenze sono fondamentali per il successo di quelle aree sulle quali si basa la crescita dei profitti dell'azienda.

Ma la segmentazione del mercato del lavoro risponde anche ad un'altra fondamentale esigenza nel settore risorse umane. Se da una parte, quando si parla di dipendenti e di lavoratori cerchiamo di scoprire che cosa li rende comuni, quali sono i loro bisogni, le loro motivazioni, le percezioni e i loro valori, dall'altra parte se consideriamo le aziende e le organizzazioni ci rendiamo conto che sono diverse e per essere visibili cercano di differenziarsi ancora di più. La segmentazione può essere interpretata come un metodo efficace per rispondere a questa diversità, dove gruppi di candidati si sentano attratti dalle peculiari caratteristiche di un particolare datore di lavoro. Questa modalità di interazione tra azienda e lavoratore rappresenta il cuore del concetto di employer branding.

Nel campo delle risorse umane dove i criteri possibili di segmentazione (età, sesso, livello, funzione, retribuzione, regione, profilo, etc.) possono spesso apparire più numerosi delle persone stesse, c'è da considerare un limite pratico alla segmentazione, in quanto il vantaggio di affrontare piccoli gruppi è presto superato dal costo se il gruppo target è troppo piccolo, o il numero di gruppi target troppo grande.

Nello studio svolto dal gruppo TNS Abacus (2002)[41] realizzato in 33 paesi di tutto il mondo e conducendo 19.840 interviste, il mercato del lavoro è stato segmentato secondo due parametri: l'impegno per l'organizzazione e l'impegno per la carriera delle persone. L'analisi ha prodotto i seguenti quattro profili:

- Ambasciatori = sono perfettamente integrati nell'azienda e in armonia con il proprio lavoro;
- Opportunisti = usano l'azienda come sviluppo della loro carriera;
- Dissidenti = non sono soddisfatti e diffondono malcontento all'interno dell'azienda;

[41] http://portal.lavoropa.it/system/files/tnsfocus.htm

- Martiri = non amano il proprio lavoro, ma nonostante questo continuano a rimanere fedeli all'azienda;

Il dato rilevante è che il numero degli "ambasciatori", cioè di coloro che trovano un giusto equilibrio tra azienda e lavoro e che sono perfettamente inseriti nel contesto lavorativo scelto è nella media mondiale (43% degli intervistati).

Il discrimine in Italia, rispetto a quanto rilevato in altri Paesi, è dato dalla percentuale assolutamente sensibile (26%) di "opportunisti", cioè di quelli che si servono dell'azienda per uno sviluppo lavorativo più personale. La cosa interessante è che questa percentuale rileva soprattutto nel lavoro pubblico (le scuole innanzitutto): in via generale si potrebbe trarre l'idea di un impiegato pubblico non soddisfatto del proprio contesto lavorativo e alla ricerca di altri ambienti in cui realizzare la propria professionalità.

Ma andiamo un pò più in dettaglio. I legami più forti con il contesto aziendale sembra rilevarsi nei settori dell'industria, dell'agricoltura e delle costruzioni; abbondano, invece, gli opportunisti nelle società di servizio, specie quelle ad alta tecnologia e valore aggiunto. I dissidenti, invece, sembrano stanziare di più nei settori del commercio, turismo e trasporto.

Altra connotazione specificamente italiana: sono le grandi multinazionali e le piccole aziende (meno di 50 dipendenti) a mantenere la percentuale più rilevante di fedelissimi, all'azienda e al lavoro e, per riscontro, la percentuale meno sensibile di "opportunisti". La conclusione che se ne ricava è che il dipendente medio italiano trova nella multinazionale un punto di arrivo soddisfacente per le proprie ambizioni professionali e, in genere, un contesto in cui organizzazione del lavoro e valorizzazione del personale sono ben disciplinati e strutturati. Ciò non toglie, e il dato lo rivela, che, da un altro punto di vista, anche la piccola azienda può rappresentare un contesto ideale di lavoro dove facilmente si ritaglia un proprio ruolo e una dimensione ad hoc.

Mentre il dato geografico mostra una distribuzione piuttosto omogenea dei quattro tipi, forti sono le differenze in relazione all'età: una forte percentuale di opportunisti è presente nelle fasce di età medio-alte. In chiave sociologica questo potrebbe essere letto come un sintomo di grande rigidità del lavoro in Italia: il fatto che molti non riescano a cambiare il proprio lavoro può portare ad un irrigidimento della loro posizione rispetto all'azienda.

Ultima variabile presa in considerazione, e che in definitiva sembra essere la più influente, è il titolo di studio. Si è visto come livelli basi di titolo di studio inducano a forti attaccamenti

all'azienda mentre mano a mano che cresce il livello di istruzione cresce il numero dei dissidenti e soprattutto degli opportunisti. In definitiva la conoscenza induce ad una forte percezione del sé e delle proprie possibilità e spinge, quindi, verso la continua ricerca della realizzazione personale.

8. Il corporate brand, il corporate identity e l'employer brand

Numerosi studi (Balmer, 1995[42], 2001a[43], 2001b[44], de Chernatony, 2002[45]; Hatch & Schultz, 2001[46], 2003[47]; Balmer e Greyser, 2003[48]) affermano che il corporate brand è uno strumento per creare valore e per attrarre i dipendenti. Il corporate brand contribuisce a differenziare le aziende le une dalle altre, e al contrario del product brand che interviene soltanto sui prodotti e sui servizi, coinvolge tutta l'azienda contribuendo ad attrarre soprattutto i migliori talenti (Backhaus e Tikoo 2004; Maxwell & Knox, 2009; Wheeler, et al, 2006; Barrow e Mosley, 1996). In particolare Balmer (1995)[49] e de Chernatony (2000) affermano l'influenza del corporate brand sui dipendenti e nei confronti dei potenziali candidati, e dichiarano che il corporate brand può essere utilizzato come una risorsa organizzativa per attrarre e trattenere i dipendenti.

Il corporate brand è considerato come una specifica tipologia di identità (de Chernatony, 1999; Blamer, 2001) che crea e mantiene un'immagine favorevole e conseguentemente una favorevole reputazione dell'organizzazione nella sua totalità. Il corporate branding è coerente

[42] Balmer, J.M.T. 1995. Corporate Branding and Connoisseurship. Journal of General Management, 21(1): 24-26
[43] Balmer, J.M.T. 2001a. Corporate identity, corporate branding and corporae marketing: seeing through the fog. European Journal of Marketing, 35(3/4): 248-291.
[44] Balmer, J.M.T. 2001b. The three virutes and seven deadly sins of corporate brand management. Journal of General Management, 27(1): 1-17
[45] de Chernatony, L. 2002. Would a Brand Smell any Sweeter by a Corporate Name? Corporate Reputation Review, 5(2/3): 114-132.
[46] Hatch, M.J. & Schultz, M. 2001. Are the strategic stars aligned for your corporate brand? Harvard Business Review, 78(2): 128-134.
[47] Hatch, M.J. & Schultz, M. 2003. Bringing the corporation into corporate branding.European Journal of Marketing, 37: 1041-1064.
[48] Balmer, J.M.T. & Greyser, S. 2003. Revealing the Corporate, Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-Level Marketing. New York: Routledge.
[49] Balmer, J.M.T. 1995. Corporate Branding and Connoisseurship. Journal of General Management, 21(1): 24-26

con la visione e la cultura dell'azienda, con i comportamenti dei dipendenti e contribuisce alla definizione dell'offerta di valore (Value proposition).

Secondo l'American Marketing Association (1960)[50] il brand è "la combinazione di molti fattori, come ad esempio il nome, segno, simbolo, termine, design, in grado di identificare le merci e servizi del venditore e per differenziarli dagli altri". Questa definizione sottolinea la caratteristica tangibile della marca, ma trascura gli elementi intangibili che sono importanti per la creazione del valore. De Chernatony (2001)[51] sostiene che il corporate branding è "un insieme di valori funzionali ed emozionali che promette ai soggetti interessati particolari esperienze". In realtà molti studi (Balmer, 2001; Olins, 1995) sottolineano non solo il carattere legato ai prodotti e ai servizi ma quello relativo alle organizzazioni e ai dipendenti. Chun e Davies (2006) [52]sostengono che il marchio dell'azienda è da interpretarsi sempre più in termini di comportamenti dei membri dell'organizzazione. Knox e Bickerton (2003)[53] ritengono che il corporate branding ha a che fare con le caratteristiche visive, verbali e comportamentali. Tutti questi differenti punti di vista del corporate branding rivelano la convergenza in esso di due discipline: il marketing e l'organizzazione delle risorse (Balmer, 2001; Olins, 1995; Tarnovskaya, 2007). Il corporate branding si concentra sulle concezioni di corporate identity, corporate reputation e di tutte queste relazioni tra azienda e cliente (Balmer, 2001).

Balmer et al (1997) affermano che il corporate brand rappresenta l'etica dell'organizzazione, gli obiettivi, i valori e rende il senso della personalità che differenzia un'azienda da un'altra. Per questi motivi il corporate brand può essere utilizzato per attirare potenziali dipendenti. Parlando in generale il corporate brand è sempre stato visto come un efficace strumento per generare valore per i clienti (Kapferer, 1997)[54]. Tuttavia come è stato osservato in precedenza, il corporate brand pone attenzione non solo ai clienti ma anche all'organizzazione interna. Le teorie organizzative in generale prendono in considerazione i rapporti tra clienti ed imprese, ma in generale rappresentano un quadro più ampio che include corporate personality, corporate identity e le loro relazioni con le parti interessate (Olins, 1995)[55].

---

[50] American Marketing Association (1960) Marketing definitions: a glossary or marketing terms, Chicago, American Marketing Association
[51] Fiona Harris, Leslie de Chernatony, (2001) "Corporate branding and corporate brand performance", European Journal of Marketing, Vol. 35 Iss: 3/4, pp.441 - 456
[52] Chun, R., Davies, G. "The Influence of Corporate Character on Customers and Employees: exploring similarities and differences." Journal of the Academy of Marketing Science 34, no. 2(2006) : 138-146. eScholarID:1b9561 | DOI:10.1177/0092070305284975
[53] Knox, Simon and David Bickerton (2003), The six conventions of corporate branding, European Journal of Marketing, 37(7/8), 2003, 998-1016
[54] Jean-Noël Kapferer (1997), Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term
[55] Olins Wolff (1995) The new guide to identity, Gower, Aldershot

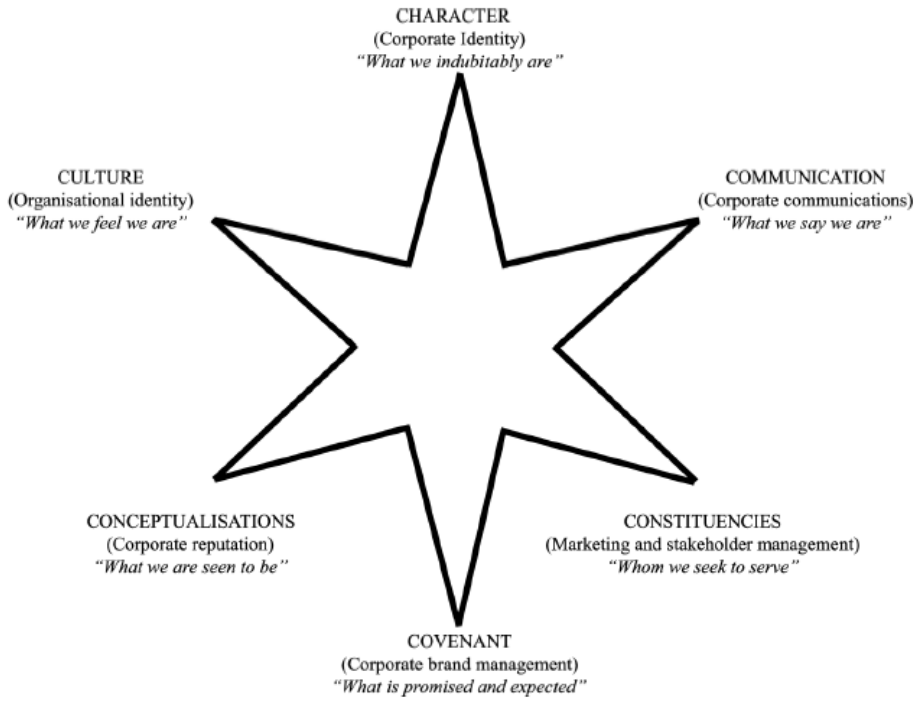

Figura 9 Balmer[56]

I concetti di identità e di immagine della marca sono i concetti principali nel branding e hanno diverse definizioni a seconda dei punti di vista. Van Riel, Cees e Balmer (1997)[57] hanno affermato che l'identità della marca è l'insieme di etica, obiettivi e valori dell'organizzazione che creano il senso della personalità che può differenziare la marca. Harris e de Chernatony (2001)[58] hanno fornito una definizione semplice che l'identità della marca sta nel rapporto di come manager e dipendenti rendono il brand unico e speciale. Altri ricercatori definiscono l'identità della marca coinvolgendo le percezioni delle persone interessate esterne. Upshaw (1995)[59] ha sostenuto che l'identità della marca è la percezione totale di una marca sul mercato. L'immagine della marca spesso si definisce dal punto di vista del cliente. De Chernatony e McDonald (2003)[60] hanno sostenuto che l'immagine della marca è il riflesso delle percezioni

[56] John M.T. Balmer, Stephen A. Greyser, "Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation", Emerald 40, (2006)
[57] van Riel, Cees B. M. and Balmer, John, M. T. (1997), "Corporate identity: the concept, its measurement and management," European Journal of Marketing, special issue, 31(5/6), 340-355
[58] Harris, Fiona and Leslie de Chernatony (2001), "Corporate branding and corporate brand performance," European Journal of Marketing, 35(3/4), 441-456.
[59] Upshaw, Lynn B. (1995) Building brand identity: A strategy for success in a hostile marketplace, New York, J. Wiley
[60] de Chernatony, L. and McDonald, M. (2003) Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets, 3rd Edition, Oxford: ELSEVIER ButterworthHeinemann

attuali da parte dei clienti. Inoltre de Chernatony (1999) ha modificato questo modello collegando dimensioni diverse, come la visione, la cultura organizzativa ed i valori della marca. È molto importante sottolineare che i valori e la cultura dell'azienda devono essere allineati con i valori della marca per garantire al dipendente di vivere percezioni coerenti e avere comportamenti omogenei (de Chernatony, 2002). E' quindi molto importante per i responsabili comunicare i valori fondamentali ai loro dipendenti, dal momento che i valori fondamentali possono condizionare i loro comportamenti. Inoltre, l'offerta di valore (Value proposition) è un altro concetto importante per l'identità della marca. Aaker (1996) sostiene che il ruolo finale dell'identità della marca è quello di fornire l'offerta di valore con vantaggi funzionali ed emozionali per i clienti. Il posizionamento viene utilizzato come mezzo efficace per comunicare l'offerta di valore, così come aiuta la marca ad aumentare la personalità dell'azienda (de Chernatony, 1999). Molti studi affermano l'importanza della creazione di un modello per coniugare l'identità e l'immagine della marca e per bilanciare il rapporto tra la dimensione interna e quella esterna. Tra questi un modello interessante è quello presentato da Hatch e Schultz (2008)[61] dal punto di vista organizzativo. In questo modello, gli autori hanno identificato tre fattori: la visione, la cultura organizzativa e l'immagine aziendale.

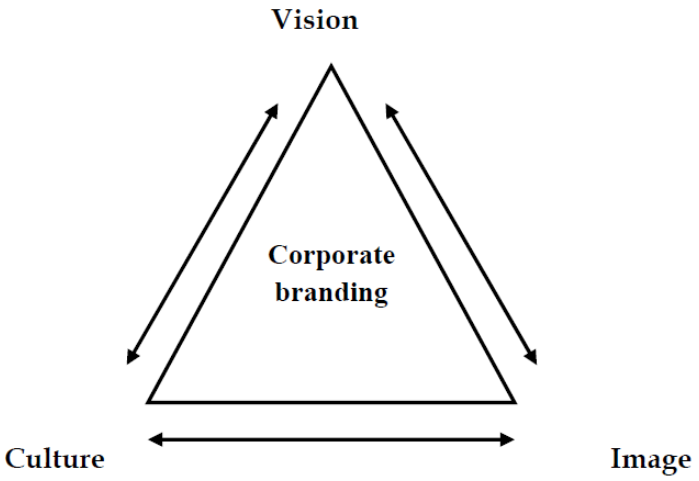

Figura 10 Modello a triangolo da Hatch & Schultz (2003)

[61] M.J. Hatch, M. Schultz (2008) Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding, Jossey-Bass, New York (2008)

Inoltre ci sono alcuni ricercatori che sostengono che la dimensioni interna ed esterna possono essere utilizzate per migliorare la corrispondenza tra l'identità della marca e la sua immagine, enfatizzando l'interpretazione del corporate brand da parte dei dipendenti e dei soggetti. L'identità e l'immagine della marca sono due fattori importanti nel corporate branding, in quanto ricoprono il ruolo di aggiungere valore alle parti interessate, che in fin dei conti è la missione finale per il processo di branding (Tarnovskaya, 2007).

L'employer branding è considerato anche come una risorsa per la costruzione di valore (Resource Value Building) attirando candidati esterni e trattenendo i lavoratori attuali. Ambler e Barrow (1996) hanno definito l'employer branding come "l'insieme dei benefici funzionali, economici e psicologici forniti da un'occupazione e identificata con la società datrice di lavoro" e ciò implica che possa differenziare un datore di lavoro da un altro per le proprie caratteristiche e creare valore per i propri dipendenti (Backhaus e Tikoo, 2004). L'employer branding fornisce ai lavoratori il senso di appartenenza ad un posto di lavoro buono e credibile. L'employer branding considera generalmente il lavoratore come il "capitale umano" o "risorsa" e non come strumento o esecutore di normali lavori per i clienti e i soggetti interessati (Ambler e Barrow, 1996). Backhaus e Tikoo (2004) hanno sostenuto che l'employer branding stabilisce l'identità della propria azienda come datore di lavoro e costruisce il sistema di valori dell'impresa, le politiche ed i comportamenti nei confronti dei suoi dipendenti. C'è una forte relazione tra l'employer branding e il corporate branding discusso in letteratura (Barrow e Mosley, 2005; Backhaus e Tikoo, 2004; Frook, 2001). Molti ritengono che sia assolutamente necessario coordinare le attività di employer branding con quelle di corporate branding, poiché vi è un'elevata percentuale di sovrapposizione tra i loro obiettivi (Frook, 2001)[62]. Per di più, alcuni autori sostengono inoltre che dovrebbe esserci un allineamento tra employer branding e gli aspetti interni ed esterni del corporate brand (Barrow e Mosley, 2005). Pertanto l'employer branding può essere interpretato come il ramo o la versione interna del corporate branding con l'interfaccia cliente (Tarnovskaya, 2007). Il ruolo del lavoratore è un'importante caratteristica del corporate branding e si differenzia dalla caratteristica del product branding.

[62] Frook, J.E. (2001), "Burnish Your Brand from Inside", B to B, 86: 1-2.

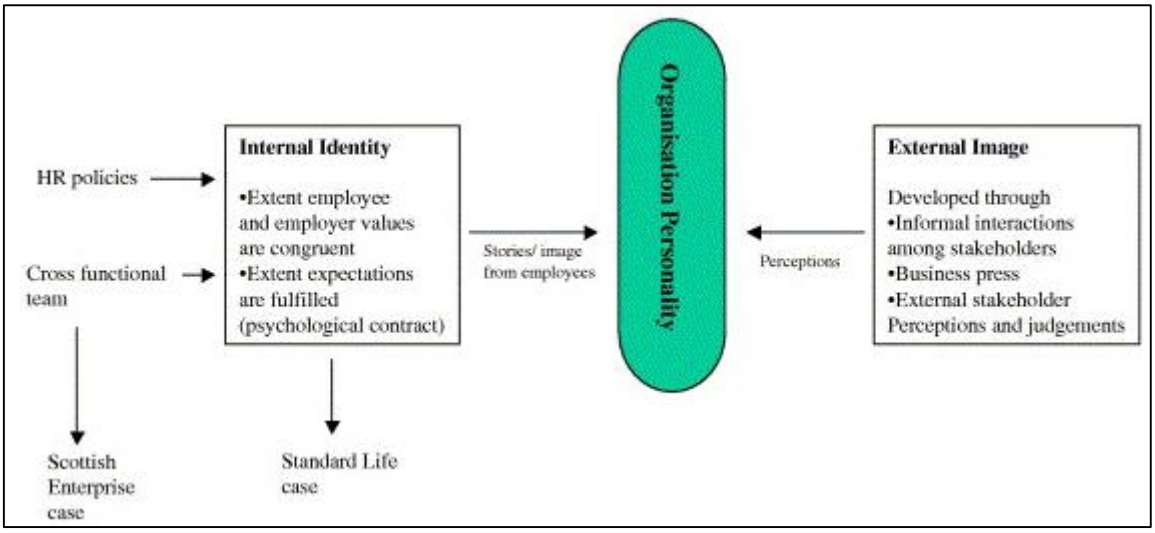

Figura 11 L'identità interna e l'immagine esterna

Inoltre l'impegno del dipendente dell'azienda è anche il maggior elemento del corporate branding (Chun & Davies, 2006). Pertanto, il concetto di employee branding si riferisce a proiettare un'immagine coerente dell'azienda ai clienti (Miles e Mangold, 2004)[63]. L'employer branding, e employee branding non solo influenzano la consistenza dell'immagine della marca nei confronti dei clienti e dei potenziali clienti, ma incrementano il livello di soddisfazione dei dipendenti e dei clienti, diminuiscono il tasso di abbandono e arricchiscono la marca con una migliore reputazione. In sintesi, queste due prospettive riflettono l'importanza del dipendente nel corporate branding con punti di vista diversi rispetto all'aspetto manageriale. Tuttavia, entrambe le prospettive creano il senso di appartenenza dei dipendenti all'azienda e trasmettono i significati positivi del marchio ai potenziali dipendenti o clienti, con l'obiettivo di attrarli in modo efficace. Pertanto l'employee branding e employer branding sono entrambi approcci efficaci al corporate branding.

[63] Miles, S.J. and Mangold, G., 2004. A Conceptualization of the Employee Branding Process. Journal of Relationship Marketing, 3(2), pp. 65-87.

9. Il modello di strategia TalentMAGNET™

Il modello di strategia TalentMAGNET™ è stato ideato dalla società di consulenza The Right Group[64] e si differenzia dagli altri modelli di strategia per la ricorrenza circolare delle fasi e delle attività.

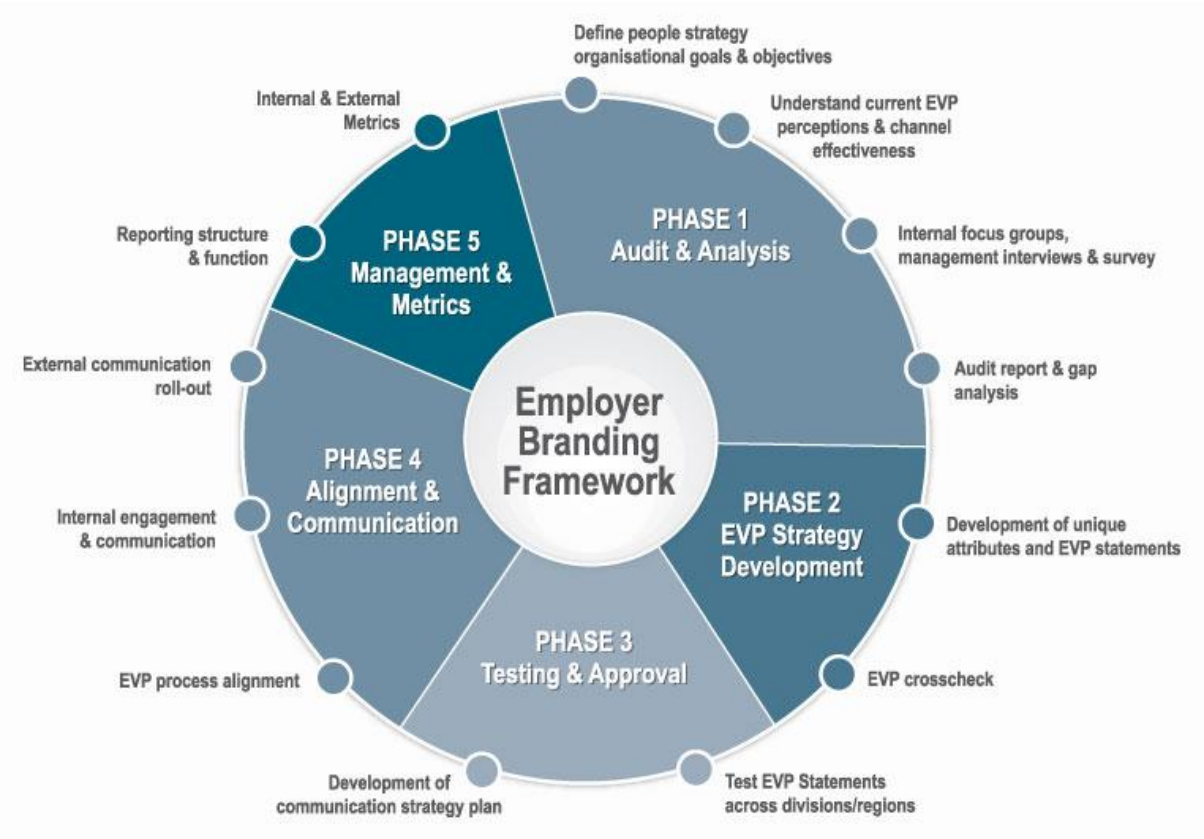

Figura 12 L'employer branding framework secondo The Right Group

Può essere personalizzato sulla base delle esigenze del cliente e degli output prefissati. E' costituito da 5 fasi:

1. Fase 1: Audit & Analisys. Consiste nel definire la strategia e definire gli obiettivi. Comprendere gli attuali Employer Value Proposition (EVP), effettuare focus group, interviste e rilevazioni. Presentare i dati rilevati ed evidenziare il gap tra la situazione rilevata e quella prefissata;

[64] http://www.therightgroup.com.au/our-expertise/employer-branding-and-recruitment-marketing/

2. Fase 2: EVP Strategy Development. Sviluppare un EVP che sia in relazione con gli obiettivi dell'organizzazione e che differenzi il datore di lavoro per trattenere e attrarre i talenti;
3. Fase 3: Testing e Approval. Testare le EVP attraverso le divisioni / regioni. Sviluppo di un piano di strategia di comunicazione;
4. Fase 4: Allignment & Communication: Processo di allineamento di EVP in tutta l'organizzazione, incorporare l'EVP in tutte le pratiche per l'assunzione delle risorse umane e delle strategie di gestione dei talenti. Motivazione interna e comunicazione. Comunicazione esterna all'azienda;
5. Fase 5: Management & Metrics. Misurazione e gestione dell'impatto del progetto di employer brand rispetto agli obiettivi prefissati dall'organizzazione.

Questo modello di strategia presenta degli aspetti positivi in quanto è ben strutturato nelle 5 fasi che comprendono le principali milestone di un progetto di implementazione di un modello di strategia. Ben strutturata è la fase iniziale nella quale è prevista l'analisi della situazione iniziale dell'azienda e la definizione degli obiettivi in relazione alle richieste dell'organizzazione. Anche la fase finale con le misurazioni dei risultati ottenuti e la comunicazione dei report è valida in quanto pone le basi per un successivo miglioramento. Le fasi intermedie però sono tutte incentrate su EVP ovvero sulle condizioni contrattuali che regolano il rapporto di lavoro.

Noi riteniamo che un progetto di employer branding debba comunicare ai propri dipendenti interni e ai futuri lavoratori che si trovano all'esterno, le caratteristiche e le peculiarità che rendono un datore di lavoro unico e attraente.

Tale progetto deve essere promosso da più funzioni all'interno dell'azienda come ad esempio la funzione risorse umane, comunicazine e marketing. I contenuti da trasmettere riguardano principalmente le best practice ottenute dell'azienda. E' in questo modo che i migliori talenti si sentono attratti da un datore di lavoro che possa condurli a valorizzare le proprie capacità e le proprie prestazioni.

10. Il modello di strategia di Backhaus e Tikoo

Il modello di strategia di employer branding ideato da Backhaus e Tikoo (2005)[65] ha due punti di riferimento fondamentali: uno di marketing esterno con l'obiettivo di attrarre i futuri lavoratori e uno di marketing interno con l'obiettivo di trattenere i lavoratori attuali.

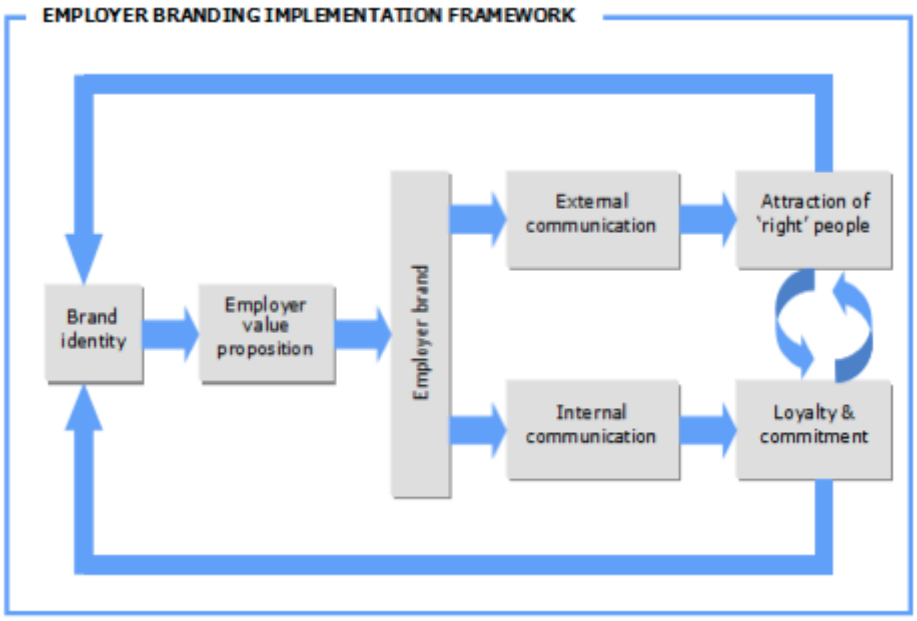

Figura 13 Modello di Backhaus e Tikoo (2005)[66]

Il punto di partenza di questa strategia di employer branding è lo sviluppo di una proposta di Employer Value Proposition (EVP) che deve essere inclusa in ogni attività di comunicazione sia per il marketing interno che per quello esterno perché "è il concetto di ciò che di valore l'azienda offre ai lavoratori" (Sullivan 2002). Il modello si basa sul fatto che i futuri dipendenti creeranno associazione con la marca dell'organizzazione come datore di lavoro in quanto "le associazioni con la marca sono i pensieri e le idee che il nome di un marchio evoca nella mente di un consumatore" (Aaker, 1991)[67].

[65] Kristin Backhaus, Surinder Tikoo, (2004),"Conceptualizing and researching employer branding", Career Development International, Vol. 9 Iss: 5 pp. 501 - 517
[66] http://employerbrandingmarketing.wordpress.com/thesis/
[67] Aaker, David A. (1991), Managing Brand Equity, San Francisco: Free Press.

Le associazioni con la marca creano le basi per la formazione dell'immagine dell'organizzazione, essendo queste tutte le percezioni che un potenziale dipendente ha in relazione ad un lavoro con l'organizzazione.

L'immagine della marca può quindi essere un valore oppure costituire fedeltà all'organizzazione, in quanto l'immagine dell'organizzazione determina il livello di attrazione con i potenziali lavoratori. E più l'immagine della marca dell'organizzazione è in sintonia con i valori personali del candidato, e più l'attrazione è efficace.

L'immagine della marca comprende entrambi i "vantaggi funzionali" e i "vantaggi simbolici". I vantaggi funzionali descrivono i termini oggettivi del lavoro come il salario e i benefici economici, mentre i vantaggi simbolici sono relativi a vantaggi soggettivi percepiti dai lavoratori come interessanti e attrattivi.

L'employer Value Proposition contribuisce a definire l'immagine della marca dell'organizzazione ai potenziali candidati. In questo modo, a causa della crescente adattamento tra la persona e l'organizzazione, attraverso l'esperienza di valori condivisi, vengono attratte le persone giuste per che aggiungono valore al capitale umano dell'organizzazione.

In questo modello il marketing interno e quello esterno hanno un effetto che si influenza vicendevolmente.

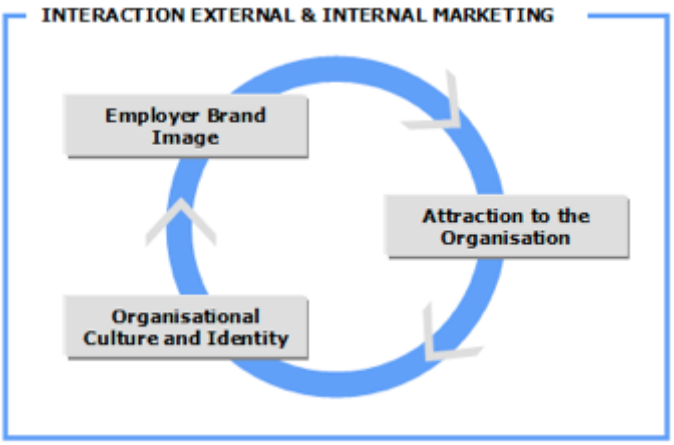

Figura 14 L'interazione tra il marketing interno ed esterno

Il miglioramento del capitale umano porta ad aumentare la cultura e l'identità dell'organizzazione, che di conseguenza migliorerà l'immagine della marca all'esterno per la cultura e l'identità aziendale essendo evidenti e parte integrante dell'Employer Value Proposition.

11. Il modello di strategia di Brett Minchington

Il modello di strategia di Brett Minchington[68] si differenzia dagli altri per la visione d'insieme degli elementi chiave che contribuiscono secondo l'autore a rendere un progetto di employer branding di successo. Egli evidenzia le diversità dei soggetti interessati e gli elementi che devono essere considerati nella strategia di employer branding.

Gli elementi fondamentali riguardano gli aspetti strategici e operativi. Nella strategia troviamo: la leadership, la missione, la visione e gli obiettivi dell'azienda, la reputazione aziendale, le politiche aziendali, la gestione delle performance, l'innovazione e la responsabilità sociale d'impresa.

[68] http://www.personneltoday.com/articles/06/02/2012/58323/12-employer-branding-best-practices-for-2012.htm

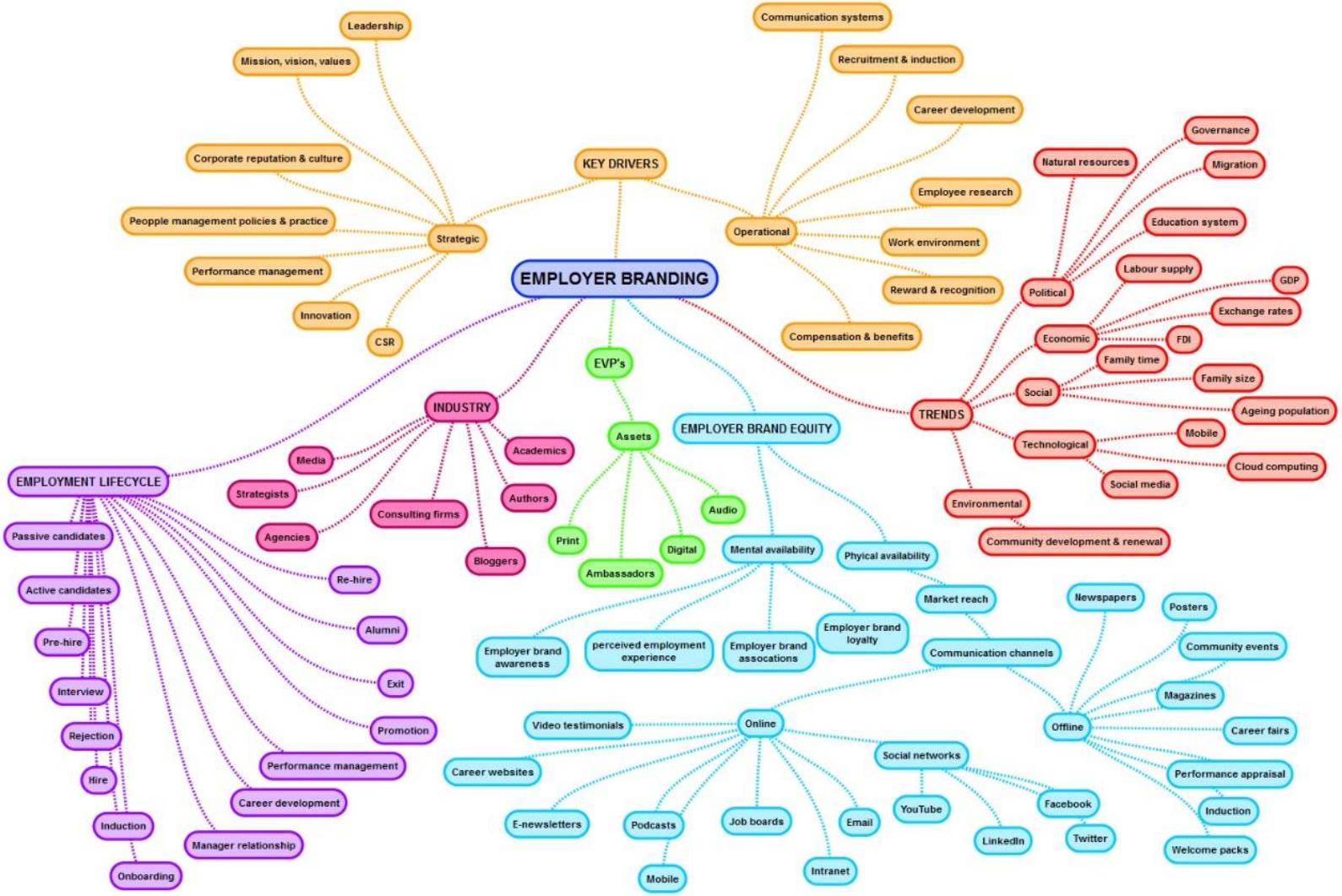

Figura 15 Il modello di strategia di Brett Minchington

Negli aspetti operativi sono elencati i sistemi di comunicazione, il reclutamento, lo sviluppo delle carriere, la ricerca dei candidati, l'ambiente di lavoro, i sistemi di ricompensa.

Viene considerato il ciclo di vita del lavoro che inizia dal momento della selezione dei candidati sia attivi che passivi, attraverso lo sviluppo della carriere, la misurazione delle performance e fine alla partecipazione alle associazioni degli ex alunni.

Il valore della reputazione del datore di lavoro passa attraverso la disponibilità mentale e psicologica e per quest'ultima nel caso dei canali di comunicazione considera sia quelli on line come i siti web, i social network, i video, i podcast, e sia quelli su carta stampata come riviste, giornali e magazine.

12. Il modello di strategia "Employer Brand Global Framework"©

Il modello integrato "Employer Brand Global Framework"© o EBGF proposto da Amendola[69] è costituito da 4 schemi concettuali:

1. Employer Branding Experience (EB Experience);
2. Employer Branding Action (EB Action);
3. Employer Branding Positioning (EB Positioning);
4. Employer Branding Benefits (EB Benefits).

[69] Eugenio Amendola, "Corporate recruiting. Employer branding e nuove tendenze" Ed. Anthea Consulting 2008

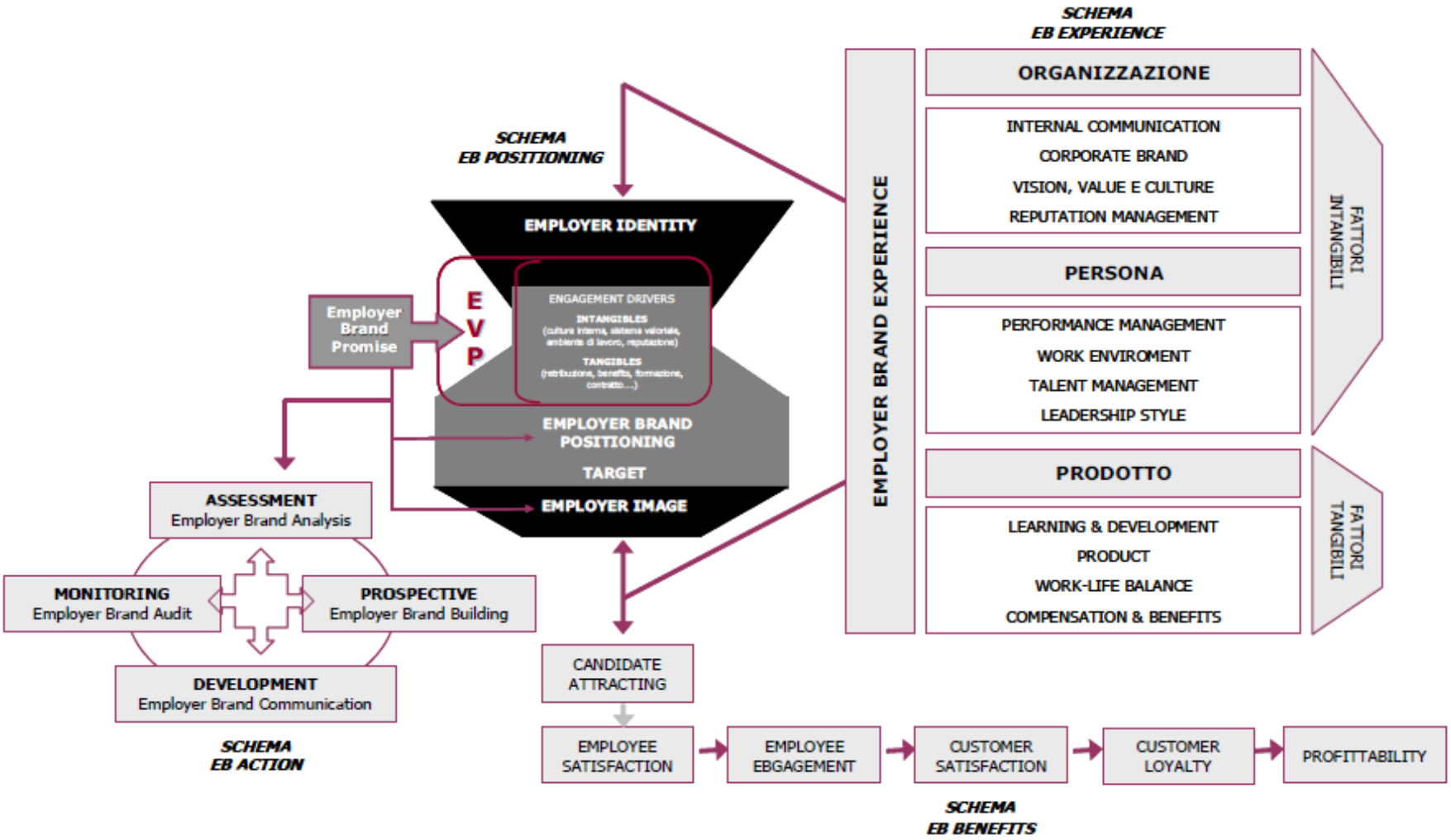

Figura 16 – Il Modello integrato "Employer Brand Global Framework"© o EBGF

Nel primo schema denominato "Employer Branding Experience" vengono illustrate le modalità secondo le quali i fattori intangibili (la cultura interna, reputazione, ambiente di lavoro, l'organizzazione) e i fattori tangibili (la retribuzione, il contratto, la formazione, i benefici) hanno influenza su come i dipendenti vivono il brand aziendale. L'effetto di questi fattori può essere positivo o negativo, e influenza l'esperienza vissuta dai lavoratori in azienda. I fattori tangibili ed intangibili contribuiscono a delineare l'employer identity dell'azienda che trovano sostegno e concretezza nella proposta di lavoro o Employer Value Proposition (EVP) che viene fatta al candidato.

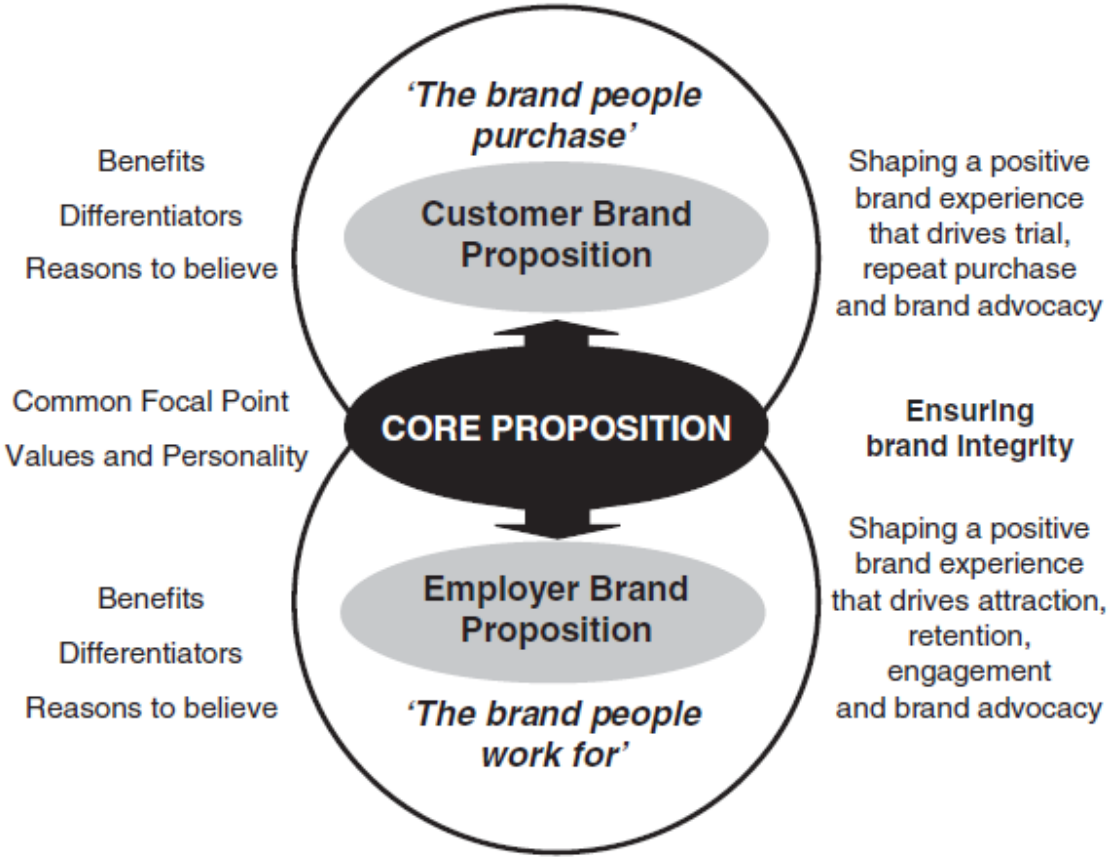

Figura 17 – La proposta del marchio del datore di lavoro e quella per il cliente[70]

[70] Mosley, R. (2004) Employer Brand Leadership, A roadmap, September 2004

All’interno della stessa organizzazione ci sono due marchi che devono essere tenuti distinti e sono un marchio per le persone che acquistano i prodotti dell’azienda, e un marchio per le persone che lavorano per l’azienda. Ad eccezione del fatto che entrambi i marchi si sforzano di raggiungere qualcosa di diverso, come ad esempio attirare clienti e dipendenti, alla fine entrambi i marchi contribuiscono all'obiettivo generale di far diventare un'organizzazione di successo. Pertanto, è importante che l'essenza della marca che l’azienda comunica sia la stessa, sia per il cliente e sia per datore di lavoro. Ciò è essenziale per preservare la validità della coerenza del marchio. A tal fine, la figura 14 sopra riportata, illustra chiaramente che l'essenza del marchio di una società facilita sia il marchio del cliente e sia quello del datore di lavoro ad offrire entrambi vantaggi e motivazioni per credere nelle proposte di offerta di entrambi.

L’employer identity caratterizza e rende unica l’azienda nel mercato del lavoro determinando il suo posizionamento. Questo ci introduce nel secondo schema denominato “Employer Brand Positioning”. Il risultato della campagna di comunicazione dell’azienda come datore di lavoro, che può anche differenziarsi da quella come fornitore di prodotti o servizi, determina il posizionamento dell’azienda e di conseguenza individua il target di candidati a cui si rivolge. Gli strumenti utilizzati in questa fase sono molteplici e possono andare da quelli più tradizionali come brochure, poster, flyer, newsletter, giornali aziendali, gadget fino a quelli in formato elettronico come il sito web aziendale e i social network.

Il terzo schema denominato “Employer Brand Action” individua le attività che possono essere svolte per realizzare la strategia proposta da questo modello. Queste attività sono:

a) Assessment;
b) Prospective;
c) Monitoring;
d) Development;

L’attività di assessment serve a valutare l’attuale posizionamento e la reputazione dell’azienda sul mercato del lavoro. L’analisi inizia dalle principali caratteristiche dell’azienda, in particolare dalle dichiarazioni aziendali e dai suoi valori. In particolare i documenti rappresentati dalla “vision” e dalla “mission” costituiscono senza dubbio due elementi importanti per capire la natura dell’azienda. Queste valutazioni sono di solito rafforzate da indagini interne rivolte a conoscere come i dipendenti percepiscono la propria azienda. Allo

stesso modo è importante conoscere come i giovani talenti vedono l'azienda dal di fuori. Di solito si conducono indagini interne/esterne rivolte a:

a) valutare la coerenza tra immagine aziendale percepita durante il colloquio e quella percepita dopo l'assunzione;
b) comprendere se la promessa di recruiting è stata mantenuta;
c) vedere quali aspettative il neo assunto vorrebbe vedere realizzati;
d) verificare la disponibilità dei dipendenti a raggiungere determinati obiettivi;
e) verificare il livello di fiducia mostrato nei confronti dei prodotti dell'azienda;
f) il livello di orgoglio e il senso di appartenenza;
g) il livello di soddisfazione per il proprio lavoro;
h) la disponibilità a promuovere l'azienda all'esterno;
i) desiderio di rimanere in azienda.

Le indagini verranno confrontate con quelle effettuate all'esterno e i dati raccolti contribuiranno a definire i fattori tangibili e quelli intangibili che costituiranno la EVP. Queste informazioni serviranno a definire l'attuale employer brand positioning dell'azienda e costituiranno il punto di partenza per sviluppare la strategia di EB.

La seconda attività di prospective consiste nella costruzione del proprio employer brand partendo da quei fattori evidenziati nella prima fase di valutazione. Ma soprattutto viene costruito l'employer brand sulla base degli obiettivi aziendali prefissati e sul target di risorse a cui ci si rivolge. Tutto serve a definire e a delineare la campagna di comunicazione del brand che deve essere in grado di valorizzare l'immagine della società come luogo di lavoro. Questa attività dovrà essere sviluppato di concerto con le altre funzioni aziendali marketing e comunicazione.

La terza attività di monitoring è relativa al monitoraggio e alla misurazione dei risultati ottenuti rispetto a quanto pianificato all'inizio nella definizione degli obiettivi della strategia. E' dal confronto tra quanto pianificato e quanto ottenuto che si valuterà il grado di realizzazione e di implementazione del progetto di strategia di employer branding.

La quarta attività è quella di development nella quale si concentra l'attenzione su come comunicare e sviluppare l'employer branding. Questa attività è rivolta sia nei confronti degli attuali dipendenti sia di quelli futuri. L'immagine comunicata dovrà essere in linea con la cultura aziendale focalizzandosi sugli aspetti organizzativi e culturali facendo in modo che i dipendenti possano percepire l'organizzazione come una realtà propria. Le politiche di riconoscimento del valore dei lavoratori sono un ottimo modo per rinforzare il marchio. Così come lo sviluppo di programmi di benefit può contribuire ad attirare l'attenzione all'ambiente di lavoro. Per la comunicazione esterna bisognerà prima individuare il target da raggiungere.

Infine il quarto schema "Employer Brand Benefits" mostra il risultato finale (profittability) di una strategia di EB che se condotta con efficacia è in grado non solo di attrarre i candidati oggetto della strategia, ma permette di ottenere una serie di ulteriori benefici quali i minori costi sui processi di reclutamento e di trattenimento in azienda, un maggior livello di coinvolgimento dei propri dipendenti e una maggiore produttività della forza lavoro.

13. Il modello di strategia di Ryan Estis

Il modello di strategia di employer branding suggerito da Ryan Estis[71], è suddiviso nei seguenti 4 passi.

PASSO 1 - FASE CONCETTUALE: audit a 360 gradi per determinare la forza attuale dell'employer brand e per determinare il livello di sinergia con il corporate brand e gli obiettivi aziendali.

In questa fase vengono definiti e condivisi gli obiettivi strategici dell'azienda ed identificati i bisogni di risorse umane. Inoltre si effettua una fotografia della situazione attuale dell'azienda, per comprendere il livello di consapevolezza del marchio aziendale, sia all'interno di essa tra i dipendenti che all'esterno tra i clienti.

[71] Ryan Estis (2008) "Employment brand architecture" White Paper, Nas recruitment communication

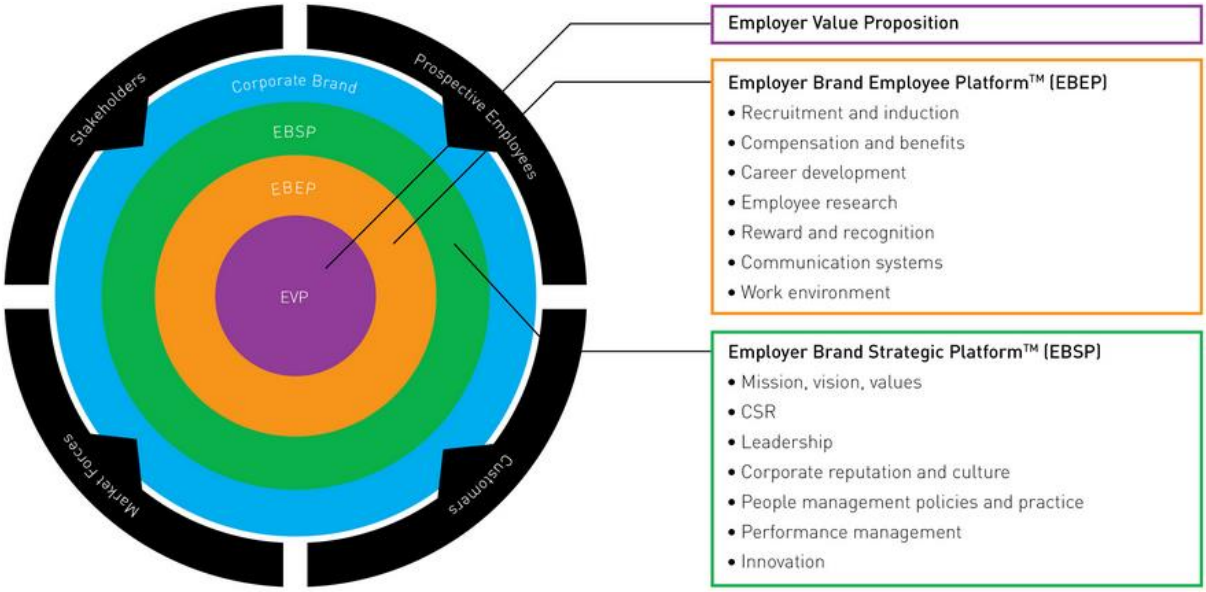

Figura 18- Employer Brand Excellence Framework ™ di Brett Minchington (© www.brettminchington.com)[72]

PASSO 2 - FASE DI PROGETTAZIONE: processo di formulazione della strategia di employer branding. Questa a sua volta è suddivisa in 4 punti:

i. Employer Brand Proposition -> E' la formalizzazione delle caratteristiche e delle peculiarità che il progetto di employer brand deve possedere;
ii. Employer Brand Identity -> E' costituito da due elementi Figura 18- Employer Brand Excellence Framework ™ di Brett Minchington (© www.brettminchington.com). L'Employer Brand Employee Platform™ (EBEP) formalizza gli elementi relativi all'assunzione ed inserimento, retribuzione e benefici, sviluppo della carriera, ricerca dei dipendenti, remunerazione e riconoscimenti, sistema di comunicazione, ambiente di lavoro. L'employer Brand Strategic Platform™ (EBSP) formalizza gli elementi relativi a vision, mission e valori, responsabilità sociale d'impresa, leadership, reputazione aziendale e cultura politiche di gestione del personale e pratiche, gestione delle prestazioni, innovazione;
iii. Corporate Brand -> In questa fase del progetto si cerca di evitare che le azioni di employer brand e quelle di corporate brand si sovrappongano. L'obiettivo è quello di sfruttare le sinergie tra le due azioni di branding;

[72] http://www.brettminchington.com/files/minchington_Employer%20Brand%20Excellence%20Framework.jpg

iv. Forza del mercato -> Il processo di employer branding e le tecniche dovrebbero essere aiutate da una immagine positiva dell'organizzazione nell'ambiente interno ed esterno.

PASSO 3 - FASE DI INTEGRAZIONE. Il questa fase viene sviluppato un piano di comunicazione, viene definita la messaggistica e scelti i contenuti. Gli strumenti di comunicazione possono comprendere: il sito aziendale delle carriere, la rete intranet aziendale, le brochure degli eventi relativi alle carriere, newsletter aziendali, politiche e modelli di procedure, pubblicità per assumere, sponsorship. Questa è la fase operativa del progetto durante la quale tutta le attività vengono implementate e realizzate.

PASSO 4 - FASE DI VALUTAZIONE. La fase di valutazione riguarda la misurazione dell'impatto del programma di employer branding. A monte di ogni successo dei programmi di employer branding dipende dall'efficacia con la quale la necessità, la progettazione, il monitoraggio è stato effettuato. Non solo una buona comprensione tra i bisogni, il processo le specifiche all'ingresso sono richieste, ma tutte le utilità vengono quando la forza lavoro beneficia di ciò.

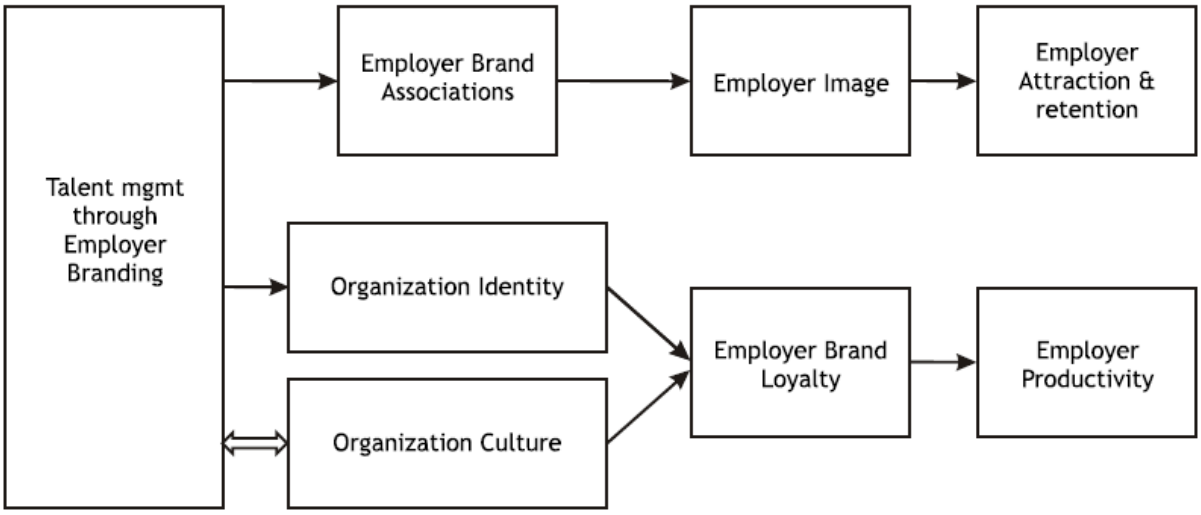

Figura 19

Come illustrato dallo schema nella Figura 19, il risultato di questo modello di employer branding consiste nella creazione di valore attraverso l'associazione di pensieri e idee positive nei confronti del datore di lavoro e attraverso la fedeltà dei dipendenti al datore di lavoro. Le associazioni che vengono fatte dai lavoratori riguardano i benefici funzionali come il salario, i vantaggi e benefici, le condizioni di lavoro, le possibilità di carriera, mentre i benefici intangibili riguardano la sensazione di piacere di lavorare presso un particolare datore di lavoro.

14. I possibili vantaggi nell'adottare una strategia di employer branding

Da ricerche effettuate da Hewitt Associates[73], The Conference Board[74] e The Economist[75] emerge che i maggiori benefici che scaturiscono dall'adottare una strategia di employer brand sono un potenziamento delle attività di reclutamento e di mantenimento dei candidati, e un maggiore coinvolgimento e impegno dei lavoratori dipendenti. Ricerche simili sull'essere "un datore di lavoro di qualità" riportano vantaggi simili. Questi tre fattori possono contribuire significativamente a migliorare le performance aziendali non solo da un punto di vista gestionale ma anche finanziario.

Mentre l'obiettivo primario della marca è di creare valore, l'employer branding contribuisce alla riduzione dei costi del personale. Da uno studio intitolato "*United States at Work 2000"* effettuato dai consulenti delle risorse umane di AON è stato rilevato che rimpiazzare un dipendente costa la metà del suo salario, mentre nel caso di manager intermedi il costo si aggira su una volta e mezza il suo salario fino ad arrivare a due volte per i top manager.

Questo vuol dire che se il turnover di un'azienda è più basso rispetto alla media delle aziende che fanno parte del suo settore, ciò significa che l'azienda sta sfruttando un vantaggio competitivo rispetto ai suoi competitors in termini di riduzione dei costi del personale. Una

[73] Survey Findings: Emerging Trends in Internal Branding (2000/2001), Lincolnshire, IL: Hewitt Associates LLC.
[74] Dell and Ainspan (2001) Engaging Employees Through Your Brand, The Conference Board, Research Report 1288-01-RR.
[75] The Economist, Employer Branding Survey (2003).

strategia di employer branding favorisce il trattenimento dei migliori talenti e pertanto contribuisce fattivamente alla riduzione di costi delle risorse umane.

La motivazione dei dipendenti influisce anche sulla produttività delle organizzazioni. Da uno studio condotto nel 2003 dalle banche anglosassoni su 20.000 dipendenti[76], è emerso che i giorni di malattia aumentano rispetto alla media, per quei dipendenti che non sono motivati nel loro lavoro.

Ma la motivazione dei dipendenti e l'impegno nel proprio lavoro influiscono pesantemente anche sulla soddisfazione dei clienti. Numerosi sono gli studi che testimoniano queste considerazioni. La più autorevole è quella rappresentata dall'indagine del 1990 effettuata dal distributore Sears Roebuck negli USA nella quale si evidenziava che un aumento del 5% della motivazione dei dipendenti comportava un aumento del 1,5% della soddisfazione dei clienti e lo 0,5% del fatturato.

Pertanto da una forte strategia di employer branding si possono ottenere vantaggi in termini di soddisfazione dei clienti ma anche di risultati economici e finanziari.

Le attività di employer branding adottate nelle piccole e medie aziende, portano non solo ad attrarre i candidati target, ma soprattutto ad attirare le persone simili ai fondatori, in quanto in gran parte delle campagne di employer branding riflettono la personalità del fondatore e tendono ad attrarre persone che gli sono simili.

I benefici delle attività di employer branding si apprezzano soprattutto quando un'organizzazione progetta di espandersi all'estero. Quando un'azienda è impegnata a comunicare i propri valori al mercato e le proprie modalità di lavoro, è importante che si attui anche una campagna rivolta a pubblicizzare anche la marca come datore di lavoro. Lo stesso discorso vale nel caso di fusioni ed acquisizioni, in cui è necessario trasmettere i valori come datore di lavoro.

Soprattutto quando si crea la necessità di integrare dipendenti con caratteristiche e culture differenti, o quando ci sono forti cambiamenti nell'organico, è importante sviluppare una strategia di employer branding per comunicare i valori propri dell'azienda.

[76] Achieving High Performance in Retail Banking, The Driving Role of Employee Opinion on Customer Satisfaction and Sales Performance (2003) ISR.

15. Le attività di monitoraggio e di misurazione

Quando si è arrivati al termine della fase di implementazione di un progetto di qualunque natura, o come in questo caso di un progetto di employer branding, l'attività che segue è quella di monitoraggio e di misurazione degli indicatori di prestazione o di performance, per verificare che gli interventi attuati per implementare la strategia di employer branding raggiungano gli obiettivi dichiarati. Questi indicatori che per loro definizione misurano in modo quantitativo o qualitativo le grandezze che entrano in gioco nel progetto, devono essere definiti all'inizio nella fase di definizione del progetto, perché la loro misura rileva valori che sono in relazione con gli obiettivi prefissati. Solitamente non ha senso osservare un numero infinito di indicatori, anche perché si creerebbero problemi di carattere pratico, quali la loro rilevazione statistica, l'aggiornamento dei dati, la redazione della reportistica, l'estrazione delle analisi.

Invece ha senso definire gli indicatori che sono in relazione con gli obiettivi prefissati, e che fanno parte di una prospettiva strategica, come ad esempio il modello di gestione del Balanced Scorecard di Norton e Kaplan[77], che per ogni aspetto del progetto di misurazione assegna una prospettiva e i relativi indicatori di performance. Pertanto non si possono definire a priori gli indicatori di performance, in quanto dipendono dalla specificità del progetto e dagli obiettivi prefissati. Molti sistemi di misurazione sono a breve termine, come i costi della pubblicità per il reclutamento, o le spese sostenute per le inserzioni di lavoro. I sistemi di misurazione necessitano di essere a lungo termine, come la qualità del candidato, il tasso di trattenimento, il coinvolgimento del lavoratore, perché forniscono una visione più profonda della creazione di valore della strategia di employer branding.

Nei paragrafi successivi verranno perciò definiti e presi in considerazione degli indicatori di performance che sono più comunemente utilizzati nella letteratura, e che potranno essere adottati in un qualsivoglia progetto di employer branding.

[77] Robert S. Kaplan and David P. Norton, (1992) The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance

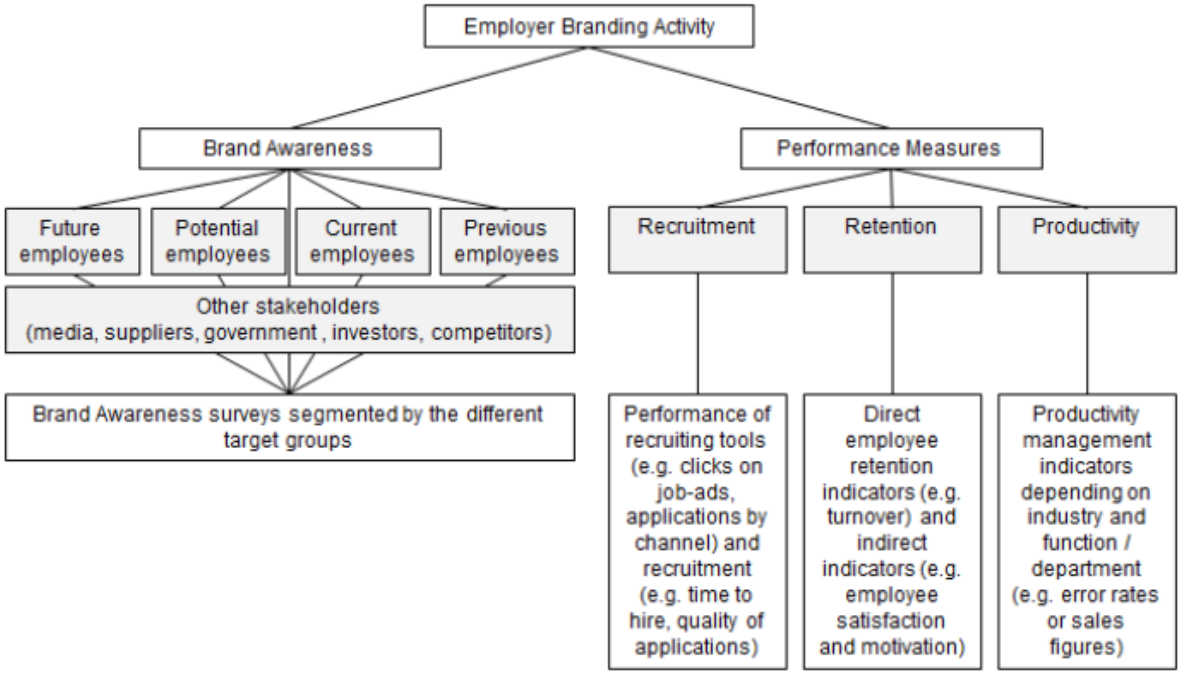

Figura 20 – Misuratori di performance secondo Buttenberg[78]

16. L'indicatore di performance ROI

Un'indagine condotta dall'Employer Brand International's (EBI) nel 2011 ha rilevato che tra le aziende che hanno adottato il ROI (Return On Investment) come indicatore di performance per un progetto di employer branding, il 38% ha utilizzato il tasso di trattenimento (retention rate), mentre il 33% il tasso di coinvolgimento dei lavoratori, il 29% la qualità dei candidati assunti, il 27% il costo per candidato assunto, e il 26% ha preso il numero di domande di assunzione presentate.

Il ROI è un indicatore di performance utilizzato per misurare l'efficacia di un investimento e per comparare l'efficacia dell'investimento con quella di altri investimenti. E' un indicatore fondamentale per capire se un investimento può essere effettuato e quali risultati potrà fornire nel lungo termine. Per calcolare questo indicatore si misura il rapporto tra il beneficio (o ritorno) e il costo dell'investimento, dato dal rapporto:

[78] Buttenberg Katharina, Employer branding objective, channels and performance indicators

$$r_{arith} = \frac{V_f - V_i}{V_i}$$

dove:

Vf = guadagno dall'investimento o benefici

Vi = costo dell'investimento

I valori o benefici che possono essere utilizzati per il calcolo del ROI per un progetto di employer branding possono essere:

- Valore di attrarre e reclutare un candidato che corrisponde al profilo aziendale. Un insieme di valori possono essere definiti per posizioni aziendali diverse;
- Numero medio delle posizioni aperte - un valore può essere impostato per ogni variazione del numero medio;
- Dipendenti più motivati e produttivi. Un insieme di valori può essere definito per ogni punto percentuale guadagnato nel coinvolgimento del dipendente, dal momento che i lavoratori più coinvolti lavorano meglio e producono di più;
- Diminuire il tempo per ricoprire le posizioni. Un insieme di valori può essere definito per ciascun giorno che in media si aggiunge o si perde (quanto perde un'azienda per non avere una persona la suo posto);
- Numero di nuovi profili adatti all'azienda. Un valore può essere definito per i futuri talenti;
- Costo medio per dipendente. Un valore totale può essere definito per variazioni del costo medio per dipendente;

I costi che possono essere utilizzati per il calcolo del ROI possono essere:

- Investimenti nello sviluppo di strategie rivolte ai talenti e misurazione dei risultati;
- Sviluppo di materiale pubblicitario;
- Attività di comunicazione su carta stampata, digitale, web, canali televisivi;
- Attività di reclutamento.

Per concludere bisogna sottolineare che una tale definizione del ROI rischia di legare la valutazione del progetto ad aspetti specifici. Il ROI è un indicatore utilizzato in finanza, dove il ritorno dell'investimento è basato sui costi globali della produzione e non soltanto su una parte di essi. Poiché nel campo dell'employer branding ci sono molte sinergie con altre attività all'interno dell'organizzazione, potrebbe risultare difficile isolare causa ed effetto e separare la componente di ritorno dell'investimento attribuibile ad un singolo fattore. Per esempio un investimento nel corporate brand può avere un effetto positivo anche su un progetto di employer brand. Allo stesso modo un caso di corruzione può danneggiare tutta l'azienda e diminuire il valore del ROI del progetto di employer brand.

17. L'indicatore di performance "Talent Brand Index"

L'indicatore di performance che viene preso in considerazione è quello proposto dal social network Linkedin e si chiama "Talent Brand Index"[79]. Il Talent Brand Index è un indicatore di performance molto innovativo che può essere utilizzato dalle aziende per migliorare i risultati attesi dalle campagne di acquisizione dei migliori talenti.

Recenti studi indicano in circa € 3.000 il prezzo medio per posizione speso da ciascuna azienda, ma il valore diventa 20 volte maggiore nel caso di senior manager. Per questi motivi è importante da una parte sviluppare una strategia di employer branding per attrarre i migliori talenti e mantenere quelli già esistenti, e dall'altra misurare i risultati ottenuti da azioni mirate a migliorare il brand aziendale.

Il Talent Brand Index si ripropone di identificare i segnali chiave che indicano quanto un datore di lavoro è attrattivo nei confronti del suo bacino di talenti che vorrebbe assumere. Per fare questo il social network incrocia miliardi di interazioni generate dai milioni di membri di LinkedIn con le aziende, e le confronta con i dati delle indagini effettuate.

Il Talent Brand Index è definito dal rapporto tra il "Talent Brand Engagement" e il "Talent Brand Reach".

[79] Fonte LinkedIn http://talent.linkedin.com/talentbrandindex

Il Talent Brand Engagement rappresenta il numero di persone che hanno mostrato proattivamente un interesse nei confronti del marchio, misurato attraverso:

- facendo ricerche sull'azienda e sulle pagine delle carriere;
- seguendo la tua azienda;
- vedendo le inserzioni e inviando la candidatura

Il "Talent Brand Reach" rappresenta il numero di persone che sono familiari con il datore di lavoro. Questo è il bacino di talenti che tu hai in potenziale di influenzare, misurato da:

- visite dei profili dei dipendenti;
- connessioni con i tuoi dipendenti.

Più alto è il punteggio raggiunto dall'indicatore, più facile sarà attrarre i candidati di talento per le proprie posizioni. Il Talent Brand Index può essere estratto per posizione aziendale, per area geografica, o per confronto con altre realtà aziendali.

Come si possono utilizzare le informazioni fornite dall'indicatore? Supponiamo di dover costituire un gruppo di ingegneri a Torino. L'azienda è ben conosciuta a Milano, ma non sappiamo che effetto avrà la nostra campagna di reclutamento a Torino, e neppure contro quali competitors ci stiamo confrontando. Utilizzando il BTI a Milano potrei trovare un valore pari a 0,24 che corrisponde alla 10° posizione nella classifica che riporta anche gli altri miei concorrenti. Se misuriamo lo stesso indicatore a Torino troviamo ad esempio un valore pari a 0,08 che al contrario è molto basso e corrisponde alla posizione 30° nella classifica per il gruppo di ingegneri a Torino. Se vogliamo ottenere lo stesso risultato di Milano e assumere ingegneri tra i migliori talenti, dobbiamo investire in pubblicità, SEO, o attività di reclutamento per avere la stessa percentuale di rispondenti oppure lo stesso livello di qualità dei candidati visti a Milano. Se si adotteranno interventi di employer branding, si potrà notare che l'indicatore BTI aumenterà il proprio.

Allo stesso modo se mi confronto con le altre aziende e mi accorgo che il valore del mio BTI è basso per esempio per la forza vendita, prima di effettuare una campagna di reclutamento per questa posizione è bene effettuare azioni di employer branding, così da aumentare il brand dell'azienda e attrarre i migliori talenti.

18. L'indicatore di performance BCI index ©

L'indicatore di performance denominato BCI Index ©. (Brand Communication Interactive Index) consente di capire in che modo le due forme di comunicazione (corporate brand ed employer branding) interagiscono tra loro e soprattutto quali effetti esercitano in termini di posizionamento del brand sul mercato target e rispetto alle aziende concorrenti.

L'indicatore esprime anche l'interazione tra la notorietà di un'azienda (brand awarness) e l'employer branding, Nel primo grafico è riportata la relazione tra brand awarness e employer branding espressa mediante un'indagine effettuata da Anthea Consulting nel 2008 su 1.200 candidati. I valori riportati sull'asse delle ordinate sono riferiti al grado di notorietà del brand. Sull'asse delle ascisse sono riportati i dati che rispondono alla domanda "In quale azienda del settore vorresti andare a lavorare?".

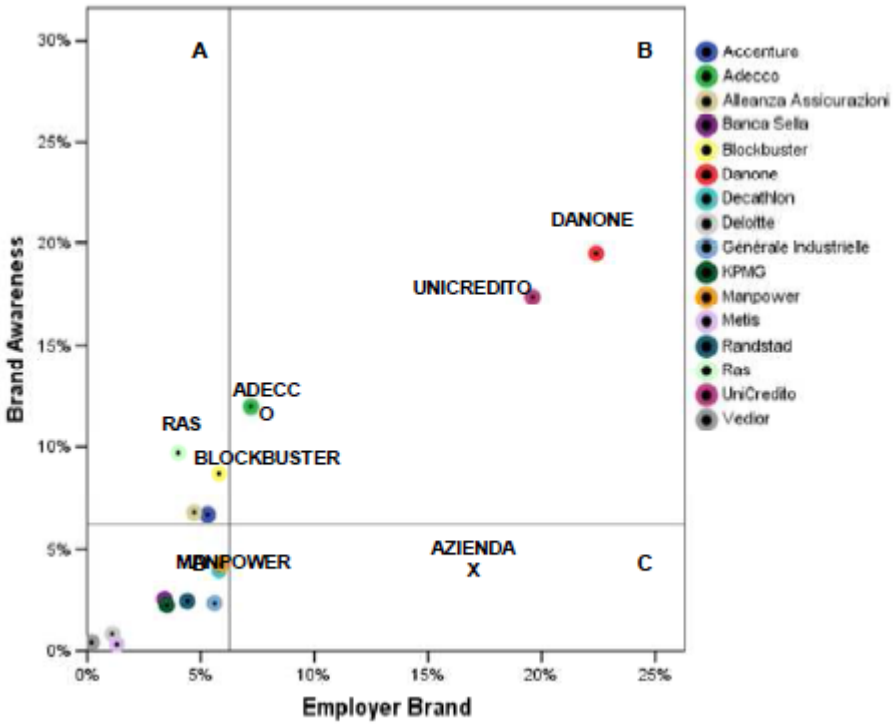

Figura 21 – Andamento Brand awareness e Employer brand

Le aziende presenti nel quadrante “A” della Figura 21 come RAS e Blockbuster sono molto conosciute tra i neolaureati ma scarsamente appetibili come datori di lavoro. Per queste aziende un progetto di employer branding è assolutamente necessario. Migliore senza dubbio la posizione di Danone e di Unicredit che a fronte di una discreta notorietà presentano anche un apprezzamento come datore di lavoro di qualità. Così come l’Azienda X potrebbe rappresentare un datore di lavoro appetibile se soltanto aumentasse la notorietà del proprio marchio.

Nella Figura 22 sono riportati sull’asse delle ordinate la corporate brand, mentre sull’asse delle ordinate l’employer brand.

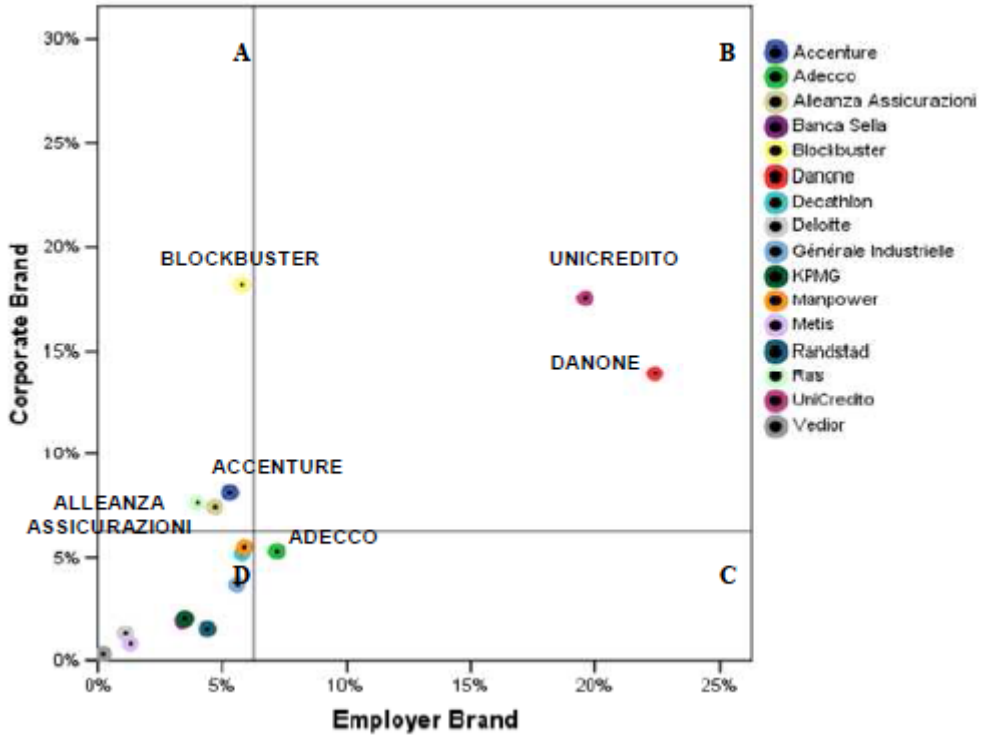

Figura 22 – Andamento Corporate brand e Employer brand

Con un punteggio più elevato sulle ordinate sono riportate le aziende che hanno un’immagine più accattivante. Nel riquadro “A” trovano posizione le aziende che hanno un comunicazione istituzionale forte, ma trascurano di adottare una strategia di employer branding. Nel riquadro “B” le aziende come Danone e Unicredito rappresentano un ottimo compromesso tra immagine istituzionale e attrattività come datore di lavoro. Invece nel

riquadro “D” sono presenti le aziende nelle quali i giovani neolaureati preferiscono non andare a lavorare.

19. La misurazione della “Web page carrier”

Un’altra fonte di informazioni che può essere utilizzata per migliorare le strategie di employer branding è quella relativa ai dati ricavabili dal sito internet delle carriere, la cosiddetta “Web page carrier” presente nei siti aziendali oppure in siti appositamente dedicati.

In generale è importante comprendere l’importanza di effettuare misurazioni sugli interventi effettuati per poter misurare l’efficacia delle azioni intraprese. Allo stesso modo per l’employer branding, uno dei punti di arrivo delle azioni intraprese dai responsabili delle risorse umane è quanto è possibile misurare sulla pagine delle carriere nella quale si pubblicano gli annunci delle aziende.

Alcuni indicatori di base quali ad esempi il numero di candidati selezionati, il numero di profili assunti, il tempo impiegato per assumere un candidato, la provenienza del candidato, e i costi di assunzione dovrebbero sempre essere ben monitorati dai responsabili delle risorse umane perché costituiscono una misurazione della attività svolte dall’ufficio risorse umane.

Pensare invece di monitorare il sito internet delle carriere, significa spostare sulla frontiera tra esterno ed interno la misurazione dell’efficienza degli interventi dei responsabili delle risorse umane. Vale sempre la regola che le metriche non devono essere prese singolarmente, ma devono essere utilizzate in un contesto di misurazioni. I principali indicatori sono i seguenti:

a) Tasso di rimbalzo — Esso descrive quanti visitatori arrivano su una pagina del sito delle carriere e vanno via senza andare da nessuna altra parte. Questo avviene perché i navigatori inavvertitamente finiscono su un sito, oppure stavano cercando qualcos’altro. Avere un tasso di rimbalzo del 40 % è considerato un buon valore. Questo indicatore però va interpretato insieme ad altri due indicatori che sono la “pagina di entrata” e le “parole chiave”. La “pagina di entrata” è la pagina del sito che per prima viene visitata dal navigatore. Di solito quella che

ottiene un valore più alto è la homepage. Le “parole chiave” sono quelle parole digitate dai navigatori nel motore di ricerca presente nella homepage. Dall’analisi delle parole chiave è possibile verificare se i navigatori stavano cercando qualcosa completamente diverso da quanto offerto dal nostro sito oppure se il nostro sito è privo degli argomenti maggiormente ricercati. Questo incrocio di dati potrebbe spiegare tassi di rimbalzo eccessivamente elevati.

b) Pagina di ingresso – E’ la prima pagina del sito visitata da un navigatore. Potrebbe infatti capitare che la pagina di ingresso è quella dove si trovano gli annunci di lavoro e non la homepage aziendale. Questo dato evidenzia che cosa è ritenuto importante dai navigatori del sito, e che cosa deve essere preso maggiormente in considerazione per accrescere il risultato.

c) Successione di click — E’ un’analisi abbastanza sofisticata che traccia il percorso dei visitatori attraverso le pagine di un sito internet. Per un sito internet di carriere aziendali, è sufficiente analizzare la classifica dei dati relativi alla prima pagina (quella di ingresso), la seconda (primo click) e la terza pagina (secondo click). Da questi dati è possibile ricostruire quanto tempo dura una navigazione attraverso il sito per trovare i dati ricercati. Un’analisi più approfondita ci dice anche se è difficile trovare i dati che stiamo cercando e se è necessario semplificare la navigazione aggiungendo menù a scomparsa o altre pagine dedicate.

c) Tasso di conversione — Si può calcolare il rapporto tra il numero di visitatori unici del sito e il numero di candidature ricevuta attraverso il sito. Ancora più utile è il dato relativo alla percentuale di individui che presentano la propria candidatura dopo aver letto informazioni utili sulla pagine delle inserzioni di lavoro, oppure sulla pagina che descrive l’azienda (sezione “Chi siamo”).

d) Tasso di abbandono — Serve a capire se il processo di candidatura è troppo complicato. Il processo più semplice è quello che richiede di compilare poco negli spazi vuoti e che bastano pochi minuti per completarlo. Misurare la percentuale di visitatori che abbandonano prima di completare il processo di candidatura, serve a sapere quanto il percorso è complicato. Più il

percorso è ostacolato, maggiore sarà il tasso di abbandono. Questo vale soprattutto per coloro che hanno già un lavoro e che non hanno voglia di perdere troppo tempo.

e) Visitatori — Questi sono coloro che effettuano la visita al sito internet. Non sono tanto importanti i visitatori unici, cioè coloro i quali per la prima volta visitano il sito, bensì i visitatori abituali e ripetitivi che ritornano sul sito. Per loro è importante costruire qualcosa di interessante come una nota "Bentornato" quando si ricollegano, oppure aprire un riquadro di chat online per far parlare direttamente con loro un responsabile delle risorse umane.

Conoscere come variano questi numeri permette di avere un riscontro sul web delle azioni di employer branding.

20. L'Employer branding e il web 2.0

Moltissimi e numerosi sono gli strumenti informatici per mettere in pratica una strategia di employer branding. Per esempio i siti internet aziendali specificatamente dedicati alle offerte di lavoro e denominati "Carrier web site" oppure i siti internet specializzati sulle offerte di lavoro, i cosiddetti siti di e-recruiting quali Monster, Corriere Lavoro, Michael Page, Mercury Urval, etc che danno la possibilità di gestire il processo di reclutamento in modo completamente diverso rispetto a quello tramite carta stampata. Il candidato ha la possibilità di iscriversi a questi siti internet e di ricevere le offerte di lavoro che si adattano meglio al proprio profilo. L'iscrizione comporta il ricevimento di una newsletter della singola azienda che può essere personalizzata, oppure può consistere in un elenco di offerte che provengono dal portale del sito internet.

Già da questi primi contatti l'azienda ha la possibilità di mettere in pratica i primi elementi di employer branding, in quanto può sfruttare tutta una serie di elementi (il tipo di messaggio, lo slogan, la grafica, i colori) per comunicare al candidato il proprio posizionamento e mostrarsi attrattiva per un certo target di candidati. Su questi siti è possibile da parte dell'azienda

condividere esperienze lavorative, preferibilmente le best practice aziendali, e pubblicare i video che riportano le testimonianze dirette dei dipendenti o dei manager più qualificati.

Una volta ricevuta l'offerta di lavoro, il candidato ha la possibilità di interagire in modo interattivo, raccogliendo informazioni sull'azienda, inviando il proprio curriculum, e allegando anche una lettera di presentazione del proprio profilo all'azienda. Oppure ha la possibilità di accedere al sito internet e di selezionare le offerte di lavoro sulla base di parametri, quali ad esempio il titolo della posizione, l'azienda, la tipologia di contratto, la durata del rapporto, l'ubicazione geografica, etc..

Quindi sui siti di e-recruiting il processo di reclutamento si modifica. Una volta consisteva in una successione passiva di attività quali pubblicazione dell'offerta di lavoro, indiscriminato ricevimento di candidature, fino all'attesa di candidati qualificati.

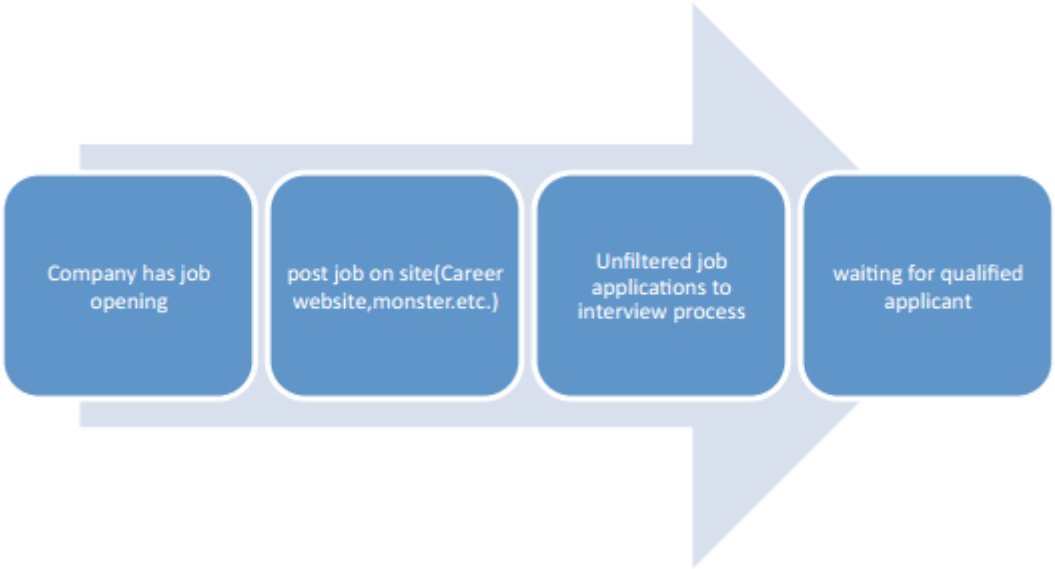

Figura 23- Processo di reclutamento tradizionale

Con il web 2.0 il processo di selezione diventa più interattivo e pone la basi per creare un rapporto di lunga data con il candidato.

Figura 24- Processo di reclutamento interattivo

Attraverso azioni mirate e integrate con la funzione marketing, seleziona il target dei possibili aspiranti candidati, in modo da ascoltare soltanto il target prestabilito. I social network abbassano le barriere della comunicazione, avvicinando aziende, professionisti delle risorse umane e candidati. E' importante notare che l'interattività presuppone che il progetto di employer branding abbia un contenuto e un messaggio ben definito e circoscritto in un definito in uno spazio temporale.

Da una ricerca effettuata dall'istituto di statistica RCSA dell'Australia e della Nuova Zelanda (2010)[80] sui canali utilizzati dai candidati per trovare lavoro, è emerso che il 96% lo trova attraverso i siti quali Monster, CarreOne, il 71% mediante eventi di networking, il 67% su siti di associazioni di categoria, il 71% nel proprio sito aziendale, e il 53% programmi "segnala un amico".

[80] http://www.recruitmentdirectory.com.au/Blog/social-recruiting-in-australia-and-new-zealand-what-do-recruiters-really-think-about-it-a360.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+RecruitmentDirectory+%28Recruitment+Directory%27s+Blog%29

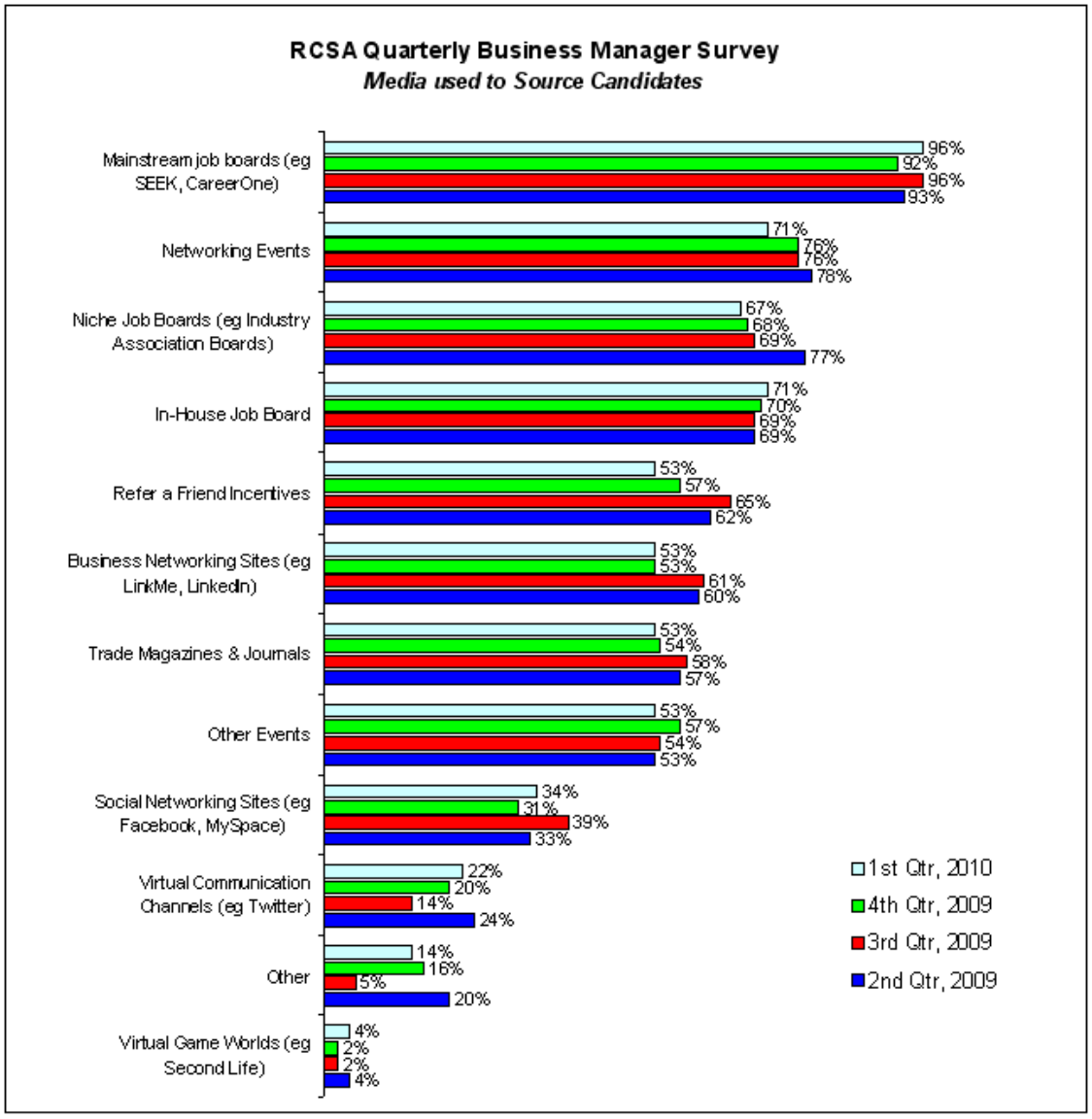

Figura 25 Fonte Istituto di statistica RCSA dell'Australia e della Nuova Zelanda

Solamente il 53% dei candidati trova lavoro attraverso i business network professionali come ad esempio LinkedIn, e soltanto il 34% attraverso i social network come Facebook e MySpace, e il 33% tramite Twitter.

Sempre dalla stessa indagine che ha coinvolto i professionisti delle risorse umane, è emerso la loro opinione sui social network.

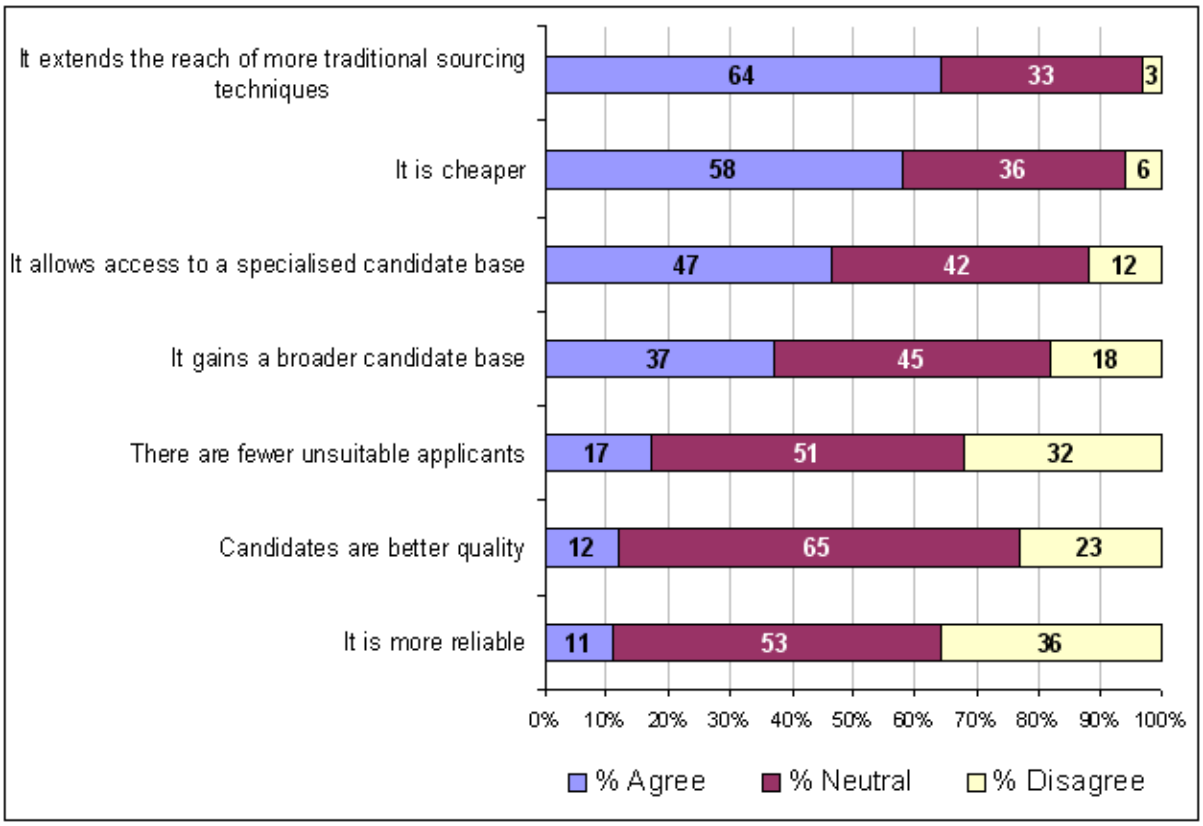

Figura 26 Opinione dei professionisti sui social network

Il 64% concorda sul fatto che i social network estendono la ricerca di candidati effettuata con mezzi tradizionali, e il 58% ritiene che siano più convenienti, oltre che 47% permette di trovare candidati con competenze specifiche. Sempre dalla stessa indagine, è emerso che il 45% dei reclutatori utilizza i social network per trovare i candidati, mentre il 28% per promuovere progetti di employer branding.

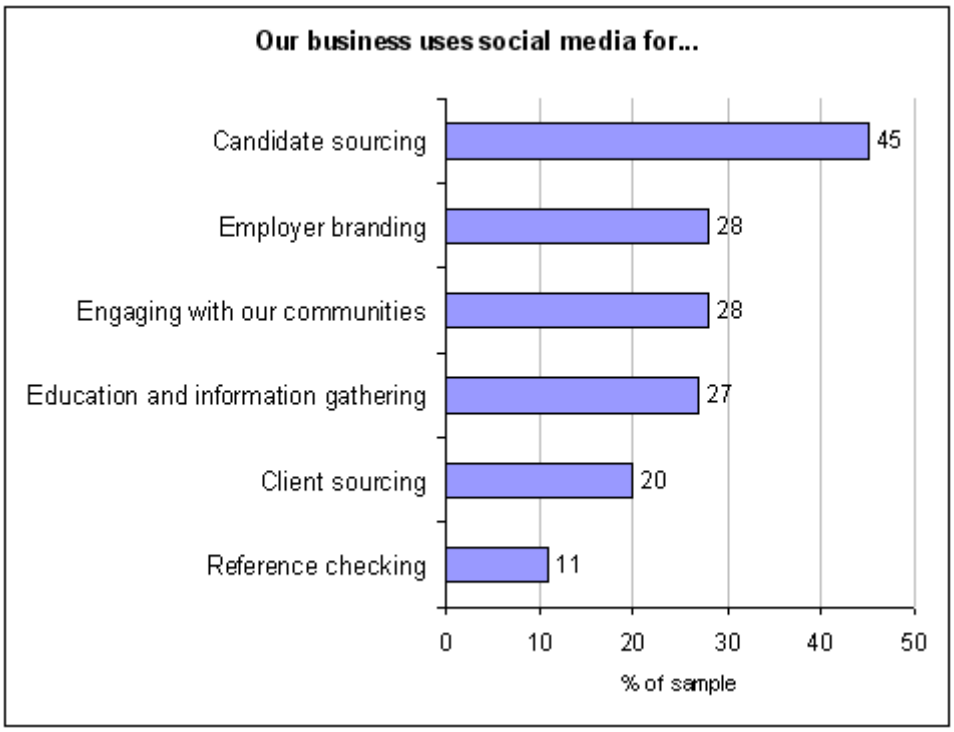

Figura 27 Motivazioni ad utilizzare i social network da parte dei professionisti

Da uno studio effettuato da van Buren[81] è stato verificato se i social network possono essere utilizzati come strumenti per comunicare i criteri di attrattività delle organizzazioni in termini di employer branding e quali siano questi criteri di attrattività. Questo studio sviluppato secondo lo schema degli attributi strumentali e simbolici di Nievens e Highhouse[82] ha portato ad individuare 88 criteri di attrattività in termini di employer branding mediante i social media.

L'attrattività di un'organizzazione è importante per diverse ragioni. Secondo (Lievens, Hoye e Anseel, 2007)[83] alle persone piace identificare se stessi con le organizzazioni per le quali lavorano e che percepiscono come positive e attrattive. Secondo Berthon, Ewing and Hah (2005)[84] l'attrattività del datore di lavoro sono "i benefici immaginati che un potenziale dipendente vede nel lavorare per una specifica organizzazione". L'attrattività del datore di

[81] Anniek van Buren, (2010) Social media a communication tool for employer attractiveness criteria in the employer branding concept: An exploratory study, University of Twente
[82] Filip Nievens, Scott Highhouse (2003) The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, Personel Psychology Inc.
[83] Lievens, F., Van Hoye, G. and Anseel, F. (2007), Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. British Journal of Management, 18: S45–S59. doi: 10.1111/j.1467-8551.2007.00525
[84] Li Lian Hah, Michael T. Ewing and Pierre Berthon (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, International Journal of Advertising, Vol. 24, No. 2, 2005, pp. 151-172

lavoro riguarda il modo in cui i potenziali lavoratori vedono l'organizzazione, immaginano come possa essere lavorare li, ciò che ritengono e che pensano alla fine influenzano la loro decisione di lavoraci oppure no. Per questo motivo le organizzazioni devono capire quali siano i motivi che attraggono i migliori talenti.

Gli attributi strumentali sono suddivisi nelle 3 categorie: persone, caratteristiche del lavoro e caratteristiche organizzative. In relazione alle persone, i potenziali candidati hanno risposto che è importante che i futuri colleghi siano coinvolgenti e collaborativi. Per le caratteristiche del lavoro è invece importante che le mansioni siano ben descritte in modo che sia ben chiaro che cosa l'azienda si aspetta dal candidato. Per l'ultimo attributo strumentale che riguarda le caratteristiche organizzative, è importante in primo luogo la tipologia di prodotto e servizio che l'azienda offre. Nella tabella seguente sono riportati gli attributi strumentali suddivisi nelle 3 categorie.

Instrumental attributes		
People	**Job characteristics**	**Organizational characteristics**
• Work with supportive and encouraging colleagues • Work with inspiring colleagues • Employee experiences • People with whom you feel you will have things in common • Who are employed, insight in future colleagues • Diversity and varying mix of colleagues • Highly educated people • Which department/ BU are these employees employed • Pictures of employees • Pictures of the recruitment team	• Job description, what is expected from you • Challenging work • Personal growth & development • Job variety • Salary • Training and development • Education • Primary benefits • Secondary benefits • Work on own initiative • Application process • Intensive collaboration • Balance between private life and carrier • Job openings • You are involved in the whole organizational process • Flexible working hours • In the early years, the opportunity to move around the organization and work in different roles • Meet and visit clients • International travel • Traineeship • Project based work • An introduction program • Work and live abroad	• Kind of products/services the organization offers • Location • High-quality products/services • Clarity of internal communication • Vision • Clarity of goals, mission and objectives • The industry the organization operates • The business the organization operates • Current projects • Innovative products/services • Mission • What differentiates them • Organizational chart • History • Number of employees employed • Financial highlights

Figura 28 – Criteri di attrattività dell'employer branding secondo gli attributi strumentali

Invece gli attributi simbolici sono suddivisi sono suddivisi in 3 categorie: la reputazione dell'azienda, la remunerazione e l'avanzamento di carriera e la cultura. E' importante la reputazione dell'azienda nella quale si lavora, sia perché ci si sente orgogliosi di lavorare in un'azienda importante e anche perché può essere d'aiuto per la carriera futura. Ma anche la remunerazione e le possibilità di sviluppo della carriera è ritenuto un motivo di attrattività dell'azienda, così come la crescita professionale. Per ultimo elemento la cultura aziendale

ritenuta molto importante dai candidati intervistati in quanto determina le scelte e i valori dell'organizzazione.

Symbolic attributes		
Employer reputation	**Remuneration & advancement**	**Culture**
• Feel good about yourself as a result of working for a particular organization • Honest • Feel more self confident as a result of working for a particular organization • Pride in working for a particular organization • A good reputation • The added value of the organization • A good reference for your future career • More than just a good reputation and highly thought of • Invest time, people and resources in the graduate and undergraduate educational process • Co-op or intern employment opportunities	• Gaining career-enhancing experience • Both values and make use of your creativity and competences • Guidance & feedback • Good promotion opportunities • Job security • Uses your degree skills • Organization future plans • Bonuses for excellent achievements	• Feel accepted and belonged • Everyone feels respected • Receive recognition/ appreciation from colleagues • Match between the organizations desires and needs and your competencies • Acceptance of suggestions, ideas and criticisms • Have a good relationship with you colleagues • Fun working environment • Open culture • Friendly and informal culture • Ask anyone for advice • Receive recognition/ appreciation from management • Have a good relationship with your supervisors • A dynamic, forward looking approach to their business • Organizational norms and values • Innovative • Not just do everything by the book • Few hours overtime • Employee autonomy • Pioneer • Casual Friday • European culture

Figura 29 - Criteri di attrattività dell'employer branding secondo gli attributi simbolici

Lo studio termina con l'ultimo schema concettuale che mette il relazione i social network con i criteri di attrattività e l'employer branding.

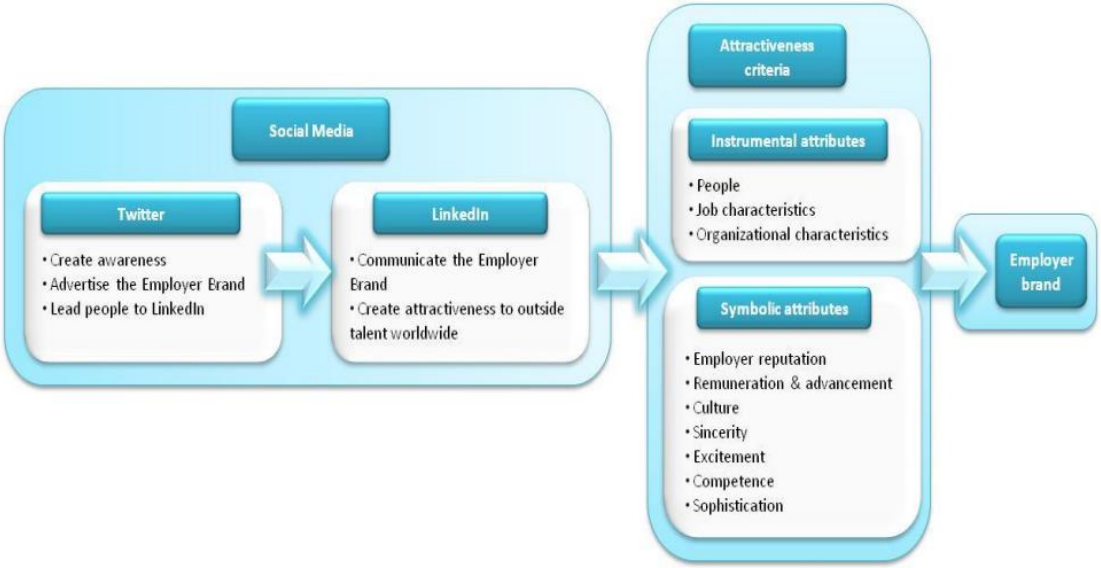

Figura 30 – Strumento di comunicazione tra employer branding e criteri di attrattività

A causa dell'aumento dell'utilizzo dei social network e alla loro maggiore diffusione, le organizzazioni possono quindi utilizzare i social network per attività di promozione del proprio brand, e per attrarre i migliori talenti.

I social website possono essere definiti come "siti web che consentono alle persone di formare comunità online, e condividere contenuti creati dagli utenti (UCCS)" (Kima, Ok-Ran Jeonga, Sang-Won Leeb 2010)[85]. Ma i social media possono anche essere utilizzati per comunicare informazioni organizzative, creare consapevolezza nei confronti dell'organizzazione e rendendo le persone familiari con l'organizzazione stessa. Per risultato, i talenti in tutto il mondo potrebbe creare un immagine preferita. Pertanto, è ragionevole ipotizzare che la creazione di questa immagine preferita o reputazione positiva dell'azienda attraverso i social media in tutto il mondo possa contribuire ad attirare i migliori talenti.

Come abbiamo visto precedentemente LinkedIn può essere considerato un professional network che può essere utilizzato, per promuovere l'immagine di un'organizzazione nel mercato del lavoro. Per esempio pubblicare un'inserzione di lavoro sul LinkedIn dà la possibilità al candidato non solo di consultare l'offerta di lavoro e di raccogliere le informazioni sull'azienda, ma anche di trovare le persone del proprio network che lavorano per l'azienda stessa. In questo modo gli stessi lavoratori si propongono come promotori del marchio

[85] Won Kima, Ok-Ran Jeonga, Sang-Won Leeb (2010) On social Web sites, Elsevier

dell’organizzazione, raccontando le loro esperienze positive, le best practice aziendali, l’ambiente di lavoro e per ultimo l’Employer Value Proposition ovvero la proposta di lavoro e le condizioni contrattuali, compresi i benefits e i vantaggi tangibili ed intangibili.

PARTE IV : Da Employer Branding a Talent Relationship Management

21. L'evoluzione del concetto da "Employer branding" a "Talent Management"

Questo studio vuole terminare il proprio percorso facendo intravvedere il futuro dell'employer branding e la sua prossima evoluzione. Da più parti si accenna al passaggio da "Employer branding" a "Talent Management". Il motivo di questa evoluzione risiede nel fatto che i social network hanno cambiato questo scenario, in quanto l'azienda non agisce più in un contesto monodirezionale, e neppure bidirezionale con il proprio dipendente.

E' un vero e proprio luogo d'interazione, dove reclutatori, dipendenti, clienti e futuri potenziali interlocutori si ascoltano a vicenda l'uno con l'altro. L'azienda non tiene più in mano il megafono della comunicazione, l'azienda è uno tra i numerosi partecipanti. I social network hanno preso il brand dalle mani del datore di lavoro e lo hanno messo nelle mani dei talenti, attuali e potenziali. Fino a poco tempo fa era difficile, da fuori, farsi un'idea della cultura esistente in azienda. Adesso attraverso gli strumenti dei video, blog e pubblicazioni è possibile mettere tutto in una vetrina. Attraverso i social network il contagio tra lavoratori diventa virale. Per questi motivi le aziende devono gestire e controllare queste comunicazioni, altrimenti rischiano che si diffondano convinzioni e pensieri negativi nei confronti delle stesse.

Abbiamo visto nel paragrafo 12 che all'interno della stessa organizzazione ci sono due marchi distinti, quello per le persone che acquistano i prodotti dell'azienda, e quello per le persone che lavorano per l'azienda. Ad eccezione del fatto che entrambi i marchi si sforzano di raggiungere qualcosa di diverso, come ad esempio attirare clienti e lavoratori, alla fine abbiamo visto nella Figura 17 che entrambi i marchi contribuiscono all'obiettivo generale di far diventare un'organizzazione di successo. Per l'aspetto legato alle risorse umane, l'employer branding individua come obiettivo all'esterno dell'azienda i futuri lavoratori, e all'interno i dipendenti attuali (Figura 31). Gli uni e gli altri sono interconnessi e si influenzano tra di loro

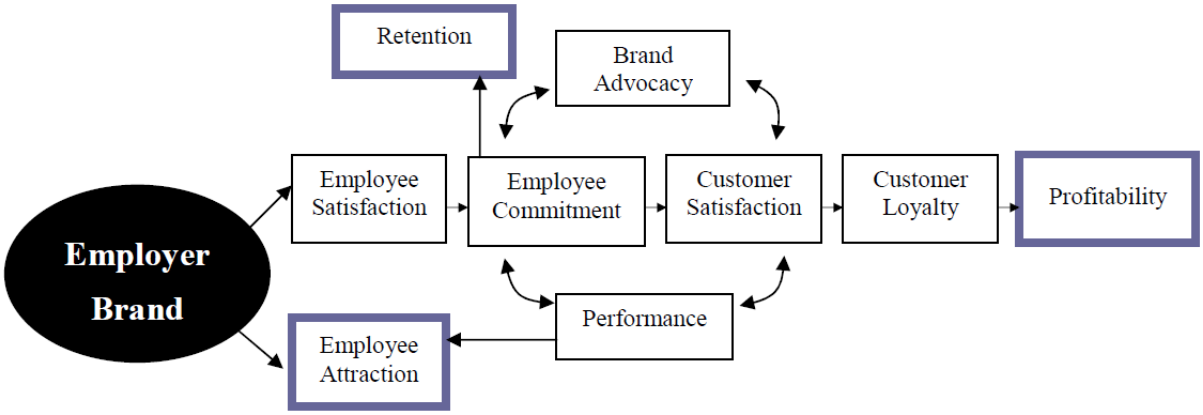

Figura 31 - Employer Brand Model

Ma non importa se l'azienda si procura nuovo personale in internet oppure attraverso i canali tradizionali, la situazione rimane la stessa: soltanto un individuo tra un elevato numero di candidati qualificati e competenti sarà preso in considerazione per quella posizione. Durante la fase di reclutamento, le organizzazioni entrano in contatto con un numero elevato di candidati di talento. Anche se questo processo è costoso e dispendioso di tempo, per i candidati che non vengono considerati, il rapporto formale e il grande sforzo diventano inutili dopo aver deciso per un candidato. Questo è il punto di partenza del modello di TRM. Basato su dati raccolti da database on line TRM intende costruire una relazione di lungo termine con particolare candidati talentuosi allo scopo di considerarli per future posizioni disponibili[86]. La base del principio di questo moderno concetto è che lo sforzo per mantenere una relazione con un gruppo esistente di candidati è inferiore dello sforzo di incominciare il processo di reclutamento ogni volta d'accapo[87].

All'inizio di questo paragrafo è stato sottolineato che il TRM intende costruire una relazione di lungo termine con particolari candidati di talento allo scopo di prenderli in considerazione per future posizioni disponibili. Quindi l'obiettivo strategico del TRM è di migliorare la competitività delle organizzazioni sul mercato del lavoro, adottando un modello di gestione delle relazioni con candidati ad alto potenziale, sia all'interno che all'esterno dell'azienda. In

[86] Geke, M. & Eisele, D. (2003) *E-Recruiting und E-Relationship-Management – Aktuelle Best-Practice-Lösungen*, in Konrad, U. & Sarges, W. (editors): E-Recruitment und E-Assessment, Hogrefe-Verlag, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 2003, p. 252.

[87] Saunders, M. et al. (2007) *Research Methods for Business Students*, Prentice Hall 2007, 3rd edition, pp. 117/118. See also Bryman, A. & Bell, E. (2003) *Business Research Methods*, Oxford University Press 2003, pp. 9/10.

questo contesto il TRM abbraccia elementi e metodi per costruire una relazione di lungo periodo allo scopo di reclutarli quando nuove posizioni si rendono disponibili nell'organizzazione[88].

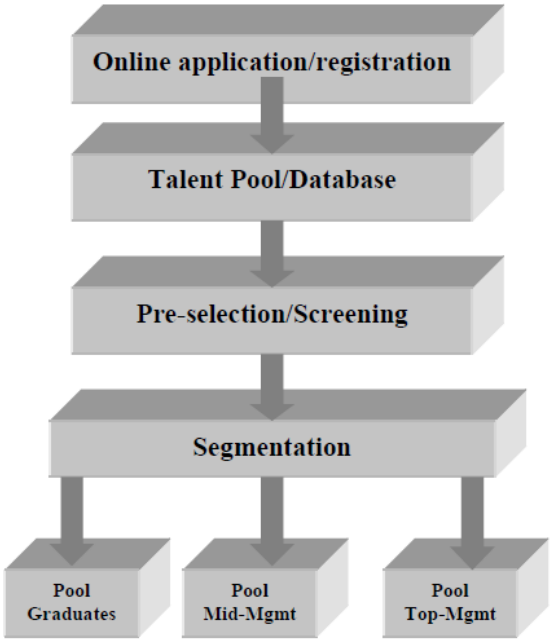

Figura 32- Modello base del Talent Relationship Management (TRM)[89]

Anche se ci sono differenti metodologie di applicare il modello, il processo di TRM inizia con la candidatura on line. La richiesta di lavoro può essere basata o sua una posizione vacante, che è presumibilmente pubblicata sul sito web aziendale oppure su iniziativa personale. Dopo l'invio della candidatura, le informazioni relativa al candidato vengono salvate nel database. A questo punto un processo di selezione approfondita si attiva allo scopo di identificare le candidature con più elevato potenziale. Alla fine è importante considerare che al livello di pre selezione arriva naturalmente, indipendentemente se l'azienda applica un processo di TRM oppure no. I candidati che posseggono elevati requisiti, ma non trovano spazio, verranno considerate per le cosiddette "talent pool" dei veri e propri serbatoi di talenti che possono essere

[88] Von Dewitz, A. (2006) *Die Gestaltung eines leistungsstarken Arbeitsverhältnisses durch "Talent-Relationship-Management". Ein praxisorientiertes Konzept für mittelständische Unternehmen*, Shaker, p. 240.

[89] Richter, J. & Stähler, G. (2003) *Talente im Visier - Vom traditionellen Recruitment zum Talent Relationship Management*, in Peitz &Pfeiffer (editors), Personalauswahl international, p. 170.

segmentato per differenti criteri. In questo contesto i “serbatoi di talenti” possono essere considerati come elementi fondamentali per il TRM. Uno dei maggiori vantaggi è che il profilo dei rispettivi candidati può essere facilmente aggiornato. Inoltre il serbatoio di talenti dà la possibilità di cercare individui con specifiche competenze o caratteristiche, che incontrano la definizione di talento data dall’azienda[90].

Finora se è stato sottolineato che la principale funzione del TRM può essere vista nella costruzione di un rapporto con potenziali candidati allo scopo di prenderli in considerazione per posizioni disponibili. Tuttavia sia è stato detto in precedentemente che esiste una distinzione tra talenti interni ed esterni. Di conseguenza l’ambito delle funzioni del concetto di TRM può essere esteso alla qualificazione, sviluppo e promozione dei talenti nonché alla creazione di un ambiente di lavoro competitivo[91].

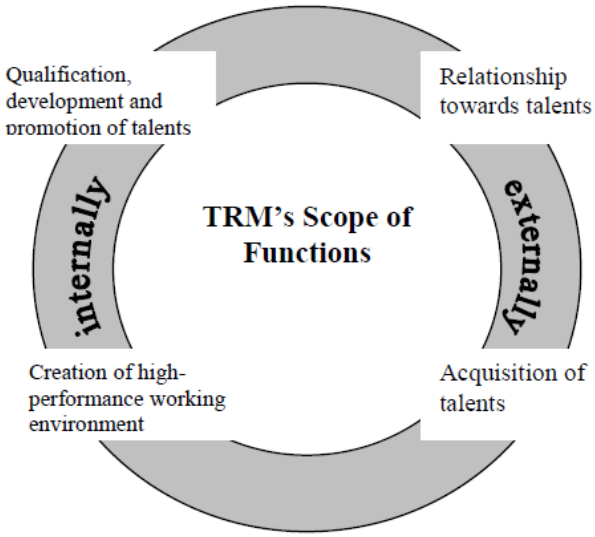

Figura 33- Scopo delle funzioni del TRM[92]

Come mostrato nel disegno, lo scopo delle funzioni del concetto di TRM può essere distinto tra un obiettivo dei talenti interni e quelli esterni. Considerando che lo scopo di quest’ultimo è già stato discusso, quello precedente si occupa di mantenere alte le prestazioni dei dipendenti

[90] Von Dewitz, A. (2006) *Die Gestaltung eines leistungsstarken Arbeitsverhältnisses durch "Talent Relationship-Management". Ein praxisorientiertes Konzept für mittelständische Unternehmen*, Shaker
[91] Von Dewitz, A. (2006) *Die Gestaltung eines leistungsstarken Arbeitsverhältnisses durch "Talent-Relationship-Management". Ein praxisorientiertes Konzept für mittelständische Unternehmen*, Shaker
[92] Von Dewitz, A. (2006) *Die Gestaltung eines leistungsstarken Arbeitsverhältnisses durch "Talent-Relationship-Management". Ein praxisorientiertes Konzept für mittelständische Unternehmen*, Shaker,

all'interno dell'organizzazione. In questo contesto, il TRM intende mostrare percorsi di carriera per il personale di talento all'interno dell'organizzazione, nonché a facilitare aspirazioni di carriera nella misura più ampia possibile[93].

Il fatto che mantenere un talento strategico è una questione difficile è sottolineato da Butler & Waldroop, che affermano che "l'assunzione di persone brave è difficile, ma il loro mantenimento può essere ancora più duro"[94].

Senza dubbio, ci sono un sacco di storie su dipendenti altamente qualificati che sono entrati in azienda, apportando molto valore per un paio di anni e poi sono andati via in modo imprevisto. Costruendo un rapporto interno con i dipendenti a più alto potenziale all'interno dell'organizzazione, il TRM può contribuire positivamente a mantenere le persone di talento.

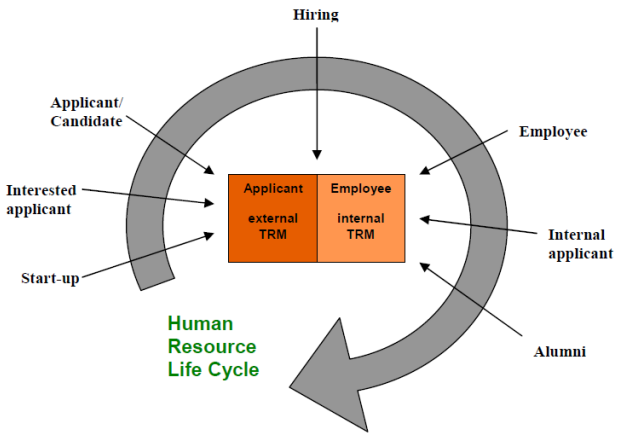

Figura 34-TRM e HR Life Cycle

Il processo di costruzione di un modello concettuale può essere visto come la modalità stabilire dei contenitori, nominarli, e chiarire le interrelazioni tra di essi[95].

Le diverse teorie del capitolo precedente, in questo contesto, possono essere associate a "scatole" che, una volta messe in relazione tra loro, formano un modello concettuale. Un altro

[93] Schweyer, Allan (2004) *Talent Management Systems. Best practices in technologies solutions for recruitment, retention and workforce planning.* Toronto: Wiley, Cop. 2004

[94] Butler, Timothy; Waldroop, James (1999) *Job sculpting – The art of retaining the best people*, Harvard Business Review

[95] Matthew B. Miles, A. Michael Huberman Miles, M.B. & Huberman, M.A. (1994) *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook*, Thousand Oaks, CA. Sage Publications, 2nd ed., p. 18.

punto di vista potrebbe essere indicato come la visualizzazione di un quadro concettuale come una mappa di teorie e le questioni relative all'oggetto della ricerca[96].

In questo studio, la ragione principale per la costruzione di un quadro concettuale si ritrova nella necessità di fondere diverse teorie e figure da due concetti distinti in un unico modello coerente, che danno indicazioni attraverso il processo di ricerca.

Il successivo schema unisce entrambe l'employer branding interno ed esterno al modello concettuale del TRM

[96] Shosh Leshema * and Vernon Trafford (2007) *Overlooking the Conceptual Framework*, Innovations in Education and Teaching International, Vol. 44, No. 1, p. 99. February 2007, pp. 93–105

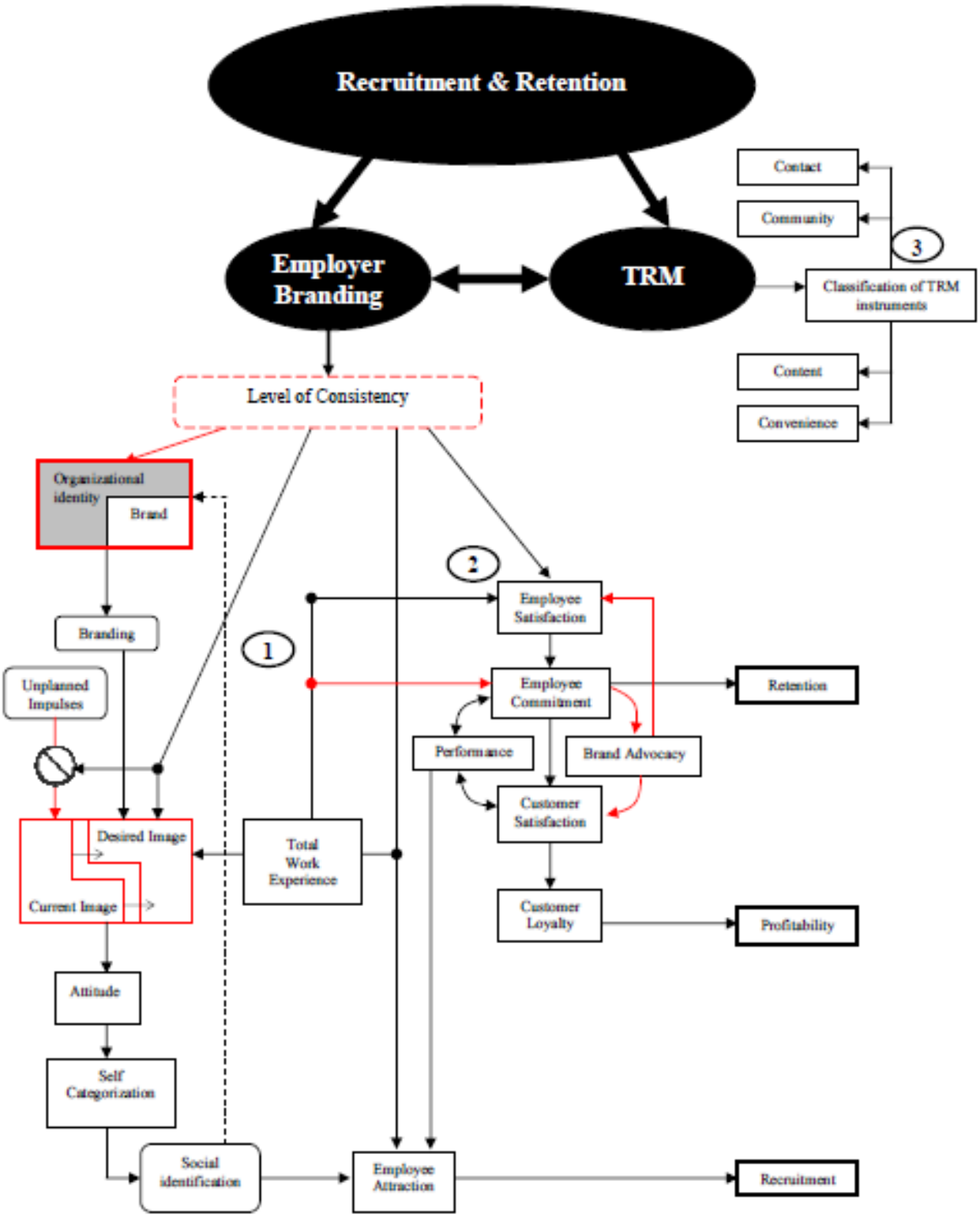

Figura 35- Il modello concettuale del TRM

I 3 ovali indicano una triangolazione tra funzioni HR aziendali di reclutamento, mantenimento e moderna concezione dell'employer branding e TRM.

22. I risultati della ricerca effettuata tra i 3.028 "Talent Acquisition Manager"

Concludiamo questa studio riportando i dati di una ricerca[97] effettuata dal professional network LikedIn sull'employer branding. Questa ricerca è stata effettuata intervistando 3.028 "Talent Acquisition Manager" (TAM) ovvero i responsabili di reclutamento dei talenti in 15 paesi nel mondo. Dalla ricerca è emerso che l'employer branding è qualcosa di importante ovunque nel mondo e l'83% dei TAM concorda nel ritenere che sia un driver critico nella loro capacità di assumere i migliori talenti. Oltre la metà (51%) delle aziende ha incrementato i loro investimenti nell'employer branding nel 2012, e un ulteriore 40% ha mantenuto lo stesso budget di spesa. Mentre i "carrier web site" sono visti come i migliori veicoli per pubblicizzare il brand del datore di lavoro, i canali virali – inclusi il passaparola e i network professionali in rete – giocano un ruolo significativo nella costruzione del brand dei talenti.

Nonostante l'importanza dell'employer branding, almeno la metà degli intervistati non possiede una strategia proattiva e solo un terzo dice che regolarmente misura l'employer branding in un modo quantificabile. I TAM sanno che l'employer branding è importante e hanno sottolineato l'importanza dei seguenti elementi:

1. Consapevolezza. I TAM affermano che l'employer branding è la chiave per assumere con successo e una strategia di lungo termine:

    a. l'83% concorda nel fatto che l'employer branding incide in modo significativo sulla loro capacità di assumere i migliori talenti, e il 69% considera questo una priorità assoluta per la loro organizzazione;

[97] LinkedIn (2012), The State of Employer Branding. A global report on the hottest topic in talent acquisition

b. secondo i TAM l'azione più incisiva che può compiere un'azienda concorrente è l'investimento in employer branding, e la mancanza di consapevolezza dell'employer branding è considerato uno dei primi tre ostacoli per l'assunzione;

c. a livello globale, l'aggiornamento dell'employer branding è considerato la seconda tendenza più efficace e di lungo termine nel settore.

2. Investimenti e organizzazione. Le aziende stanno cominciando ad investire di più nell'employer branding, con i TAM spesso responsabili direttamente:

a. Un buon 91% delle aziende stanno investendo di più o ugualmente nel 2012 rispetto al 2011 principalmente a causa di una maggiore consapevolezza dell'impatto dell'employer brand;

b. Mentre l'aumento è un passo nella direzione giusta, esso non è stato abbastanza: soltanto il 39% dei TAM dichiarano che essi hanno le risorse necessarie per il successo;

c. Il 61% dei TAM hanno una primaria o condivisa responsabilità sull'employer branding insieme al Responsabile del Marketing o delle Comunicazioni, con una compartecipazione (39%) delle strutture organizzative più comuni.

3. Un'effettiva consegna dell'employer branding avviene tanto attraverso i canali virali quanto quelli controllati dall'azienda:

a. Il 78% dei TAM vede il sito internet aziendale come canale più efficace per l'employer branding;

b. Dei restanti canali altamente efficaci, uno solo – la tradizionale bacheca degli annunci – è interamente controllata dall'azienda;

c. Al contrario, l'employer branding sta venendo alla luce in canali che l'azienda influenza senza controllare: passaparola, i social network professionali e i social media in generale;

d. Questi canali hanno il beneficio di toccare candidati passivi in modalità che i canali controllati dall'azienda di solito non fa.

4. Strategia e misurazione. Molte aziende non stanno adottando un approccio strategico e ancora meno stanno misurando con successo:

a. Solo il 54% degli intervistati ha una strategia proattiva all'employer brand;

b. Il 53% rivendica di avere una buona comprensione di come il loro employer brand varia a seconda della popolazioni di talenti;

c. La maggior parte delle aziende non stanno ascoltando il giusto mix di portatori di interessi: soltanto il 37% regolarmente compie indagini tra i nuovi assunti e ancora meno (32%) regolarmente compie indagini tra i candidati;

d. La misurazione è un punto di debolezza. Soltanto il 38% misura il proprio marchio rispetto alla concorrenza, e appena il 35% rende prioritario la spesa per puntellare i punti di debolezza.

Questa ricerca conferma che i professionisti delle risorse umane comprendono l'importanza dell'employer branding e aumentano gli investimenti perché lo ritengono fondamentale per poter attrarre i migliori talenti. Tuttavia due terzi dei TAM ammettono di non misurare l'efficacia dei progetti di employer branding e almeno la metà non attua una strategia proattiva. Sono consapevoli che una strategia non può avere successo senza che ci sia una fase di misurazione delle attività.

Alla fine, l'opportunità strategica non è semplicemente quella di migliorare la consapevolezza dell'azienda come un luogo ideale per lavorare, ma è di aggiornare la strategia ascoltando il pubblico e osservando il modo in cui interagisce con l'employer brand, valutando come ci si muove per il talento rispetto ai concorrenti, e investendo differentemente nel coinvolgere popolazioni di candidati in cui si ha di più da guadagnare. Ciò è particolarmente vero in un'epoca in cui i social media hanno cambiato le regole secondo le quali le identità - sia aziendale che personale – si formano e si evolvono. C'è stato un tempo in cui il l'employer brand consisteva nella messaggistica che l'azienda comunicava al mercato del lavoro e periodicamente aggiornava. Oggi la comunicazione viene consumata, integrato e ampliato - o interrogato ad alta voce - in tempo reale in base alle esperienze attuali dei talenti con il brand attraverso punti di contatto multipli, compresi i social network in cui i prossimi talenti vengono

coinvolti quotidianamente. La buona notizia è che grazie alla quantità di dati che sono generati da miliardi di interazioni sulla piattaforma professionale LinkedIn, è più facile che in passato valutare che cosa si sta facendo. E le aziende che effettivamente valutano i propri marchi saranno in grado di dare priorità alla spesa, migliorare aree di debolezza, costruire il vantaggio competitivo e per ultimo coinvolgere il target di talenti per il massimo effetto.

23. LinkedIn e l'employer branding

L'acquisizione dei talenti ha subito cambiamenti significativi negli ultimi anni, con un fondamentale spostamento nel modo in cui le organizzazioni si procurano e si confrontano con il talento. Il processo di reclutamento che prima consisteva in "pubblicare e aspettare" continua a diminuire, allo stesso modo in cui lungimiranti organizzazioni in modo proattivo trovano e attraggono i migliori candidati anche quando non sono alla ricerca di nuove posizioni.

I confini tra reclutamento e marketing sono sempre più sfumati, con l'adozione di alcune strategie di reclutamento più frequentemente viste nei dipartimenti di marketing. Al centro di questi sforzi c'è l'employer branding.

Dall'analisi dell'employer brand per i clienti di Linkedin nel corso del tempo, è emerso che alcuni marchi importanti hanno un tempo più breve per attirare i candidati migliori. Tuttavia, la maggior parte dei datori di lavoro non hanno il lusso di marchi di forza, e anche quelli con un marchio forte possono far fatica per assumere determinate funzioni, unità di business o aree geografiche.

Per molte aziende, investire in un progetto di employer branding può rappresentare un modo efficace per attrarre e influenzare i migliori talenti. Anche se può sembrare l'argomento del giorno tra i professionisti delle risorse umane, un forte employer brand può avere un impatto reale su possibili candidati interessati a lavorare per l'organizzazione. Uno dei tanti modi in cui potenziali candidati conoscono una società è attraverso la conoscenza e l'esperienza dei suoi prodotti o servizi.

Sapere cosa fa una società è una parte del processo che i candidati utilizzano per determinare se una particolare organizzazione potrebbe andare bene per loro. Come illustrano nella figura 1 e nella figura 2, vi è chiaramente una forte correlazione tra la conoscenza di un marchio dell'azienda e la sua conoscenza come datore di lavoro.

Figura 36

Vi è anche un rapporto abbastanza forte tra impressioni del marchio di una società e le impressioni di essa come un datore di lavoro.

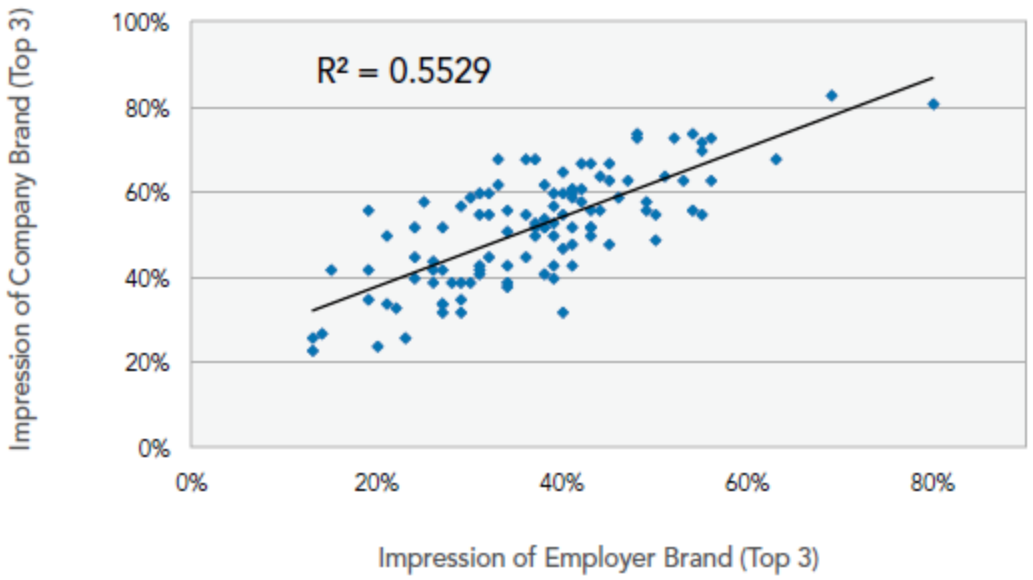

Figura 37

In poche parole, più la gente studia in generale un'azienda, più è probabile che la studia come datore di lavoro; e qualunque impressione positiva che si sviluppa attraverso la sua offerta influisce la loro percezione dell'azienda come datore di lavoro.

Mentre ci sono certamente le aziende che possono facilmente attrarre i migliori talenti sulla base di potenti marchi globali, queste aziende sono in minoranza. Questi dati dimostrano che l'employer branding ha la capacità di influenzare il candidato nel prendere in considerazione un lavoro, che non il marchio aziendale. Poiché sia il grafico del marchio aziendale che il grafico dell'employer brand hanno un rapporto lineare con il considerare un posto di lavoro è chiaro che l'employer brand di un'azienda è un indicatore di interesse molto forte per lavorare in una società particolare.

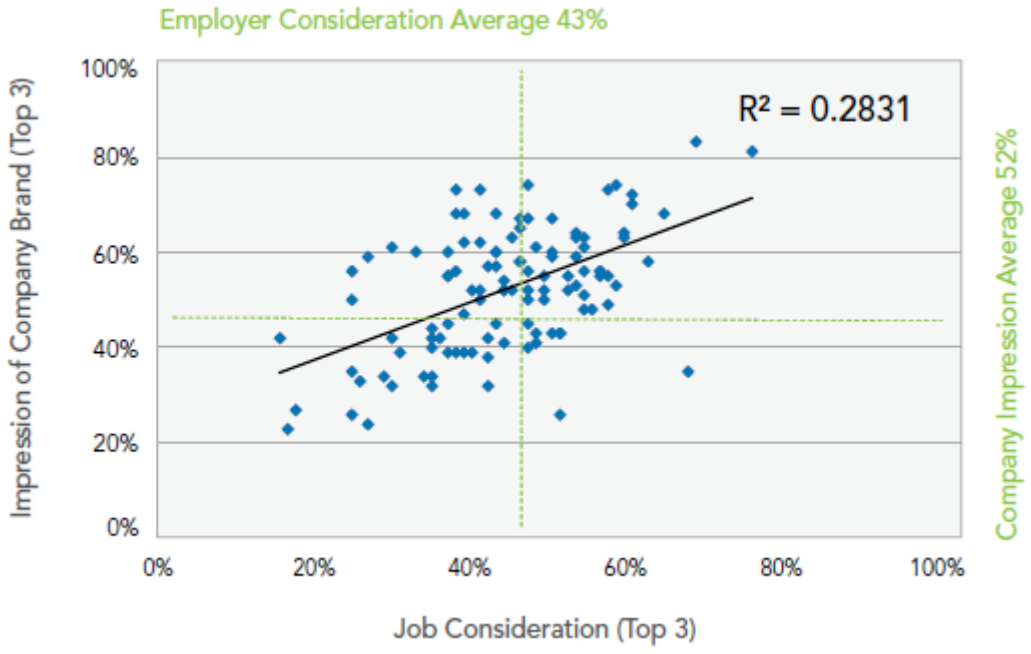

Figura 38

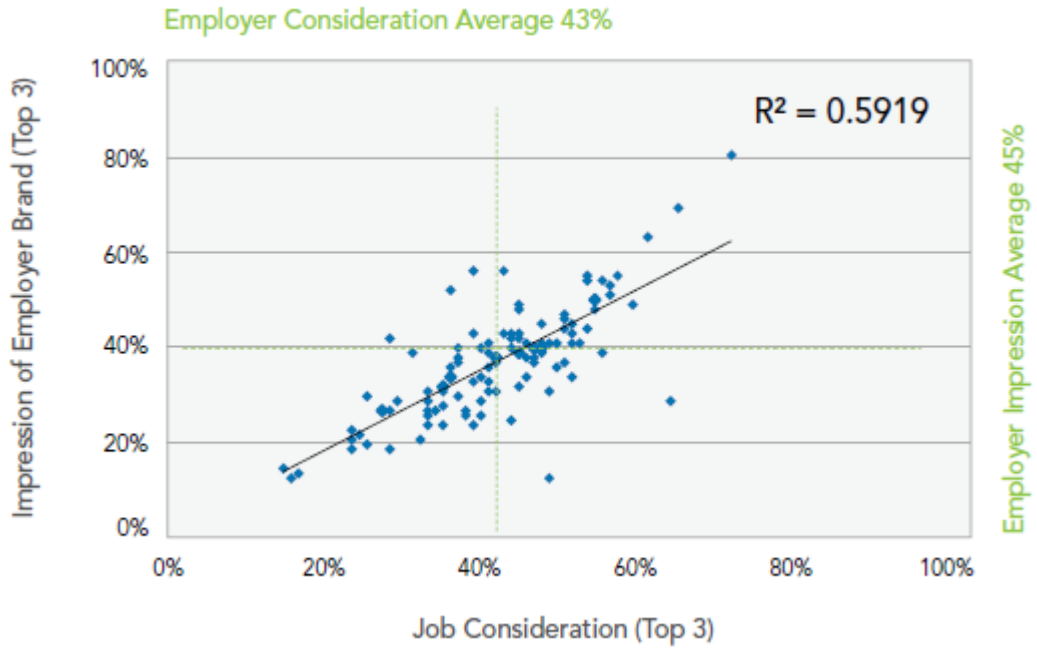

Figura 39

Le aziende che investono nel loro employer brand sembra che usufruiscano di un ritorno più diretto sugli sforzi per l'acquisizione dei loro talenti.

Per la maggior parte delle organizzazioni, lo sviluppo dell'employer brand può contribuire a livellare il campo di gioco quando si tratta di acquisire talenti. È interessante notare che, mentre il marchio aziendale può avere un certo impatto sulla considerazione del posto di lavoro, per le intenzioni di acquisto non è così. Ciò indica che i potenziali dipendenti non devono essere clienti per essere interessati a lavorare per la tua l'organizzazione.

L'employer brand è più importante per un pubblico giovane e globale. Gli investimenti nell'employer brand conducono al risparmio nel reclutamento e nel mantenimento degli stessi candidati. Infatti le aziende che investono nell'employer brand godono di un minore costo per assunzione e più bassi tassi di turnover dei dipendenti.

Nel complesso, le aziende con un employer brand più debole riportano un costo per assunzione che è quasi il doppio di quello delle aziende con un employer brand forte. Quando si tratta di attrarre il talento, un employer brand forte quindi non solo aumenta la considerazione nei confronti del marchio ma è anche un positivo investimento economico.

Inoltre, se un'organizzazione ha un employer brand forte, in particolare uno che è in sintonia con i dipendenti attuali, avrà anche un tasso di turnover significativamente inferiore.

I dati indicano che le aziende con un employer brand forte hanno un tasso di rotazione del 28 per cento inferiore rispetto a quelle dotate di un employer brand più debole. In sintesi, investendo per rafforzare l'employer brand, si contribuisce ad aumentare la considerazione dell'azienda, ad ottenere più bassi costi di reclutamento, e diminuire il turnover dei dipendenti.

L'employer brand aziendale è il fondamento strategico dei messaggi di reclutamento, esso deve corrispondere alla realtà dell'organizzazione in modo che risulti vero per i dipendenti in servizio, che hanno il potenziale per essere gli ambasciatori dell'organizzazione, ed i futuri lavoratori.

24. Le considerazioni conclusive

Questa ricerca si era posta come obiettivo quello di compiere una panoramica sul tema dell'employer branding focalizzandosi principalmente sui modelli di strategia dell'employer branding e sui sistemi di misurazione di performance.

Dopo un ampio studio della letteratura disponibile e dopo aver intervistato aziende e alcuni studiosi esperti della materia, sono state poste in evidenza le tendenze e le aspettative che caratterizzano questa disciplina.

I modelli di strategia riportati in questo studio, non sono stati trovati a seguito del risultato di una metodologia, o di un algoritmo, ma sono stati individuati e selezionati sulla base delle citazioni riportate nella letteratura scientifica.

Per quello che è stato oggetto di analisi di questo studio, non sembra che nella letteratura scientifica siano disponibili numerosi casi di teorizzazione di modelli concettuali di employer branding, ne di sistemi di misurazione di performance sia in Italia che nel resto del mondo.

La presentazione e la descrizione dei modelli di strategia è rimasta nella maggior parte dei casi limitata a livello di schema, ad eccezione fatta per il solo modello EBGF che è un modello globale ed integrato (vedi paragrafo 12). Bisogna anche affermare che in generale non esiste un unico modello di strategia ideale che possa essere l'ottimale in qualunque contesto e in qualunque situazione, così come non esiste un unico mezzo di trasporto ideale per qualunque bisogno di mobilità (distanza, numero di passeggeri, tipologia di trasporto, condizioni atmosferiche, etc.). Questo perché i modelli di strategia risentono delle condizioni al contorno, dell'ambiente nel quale devono operare, degli obiettivi che l'azienda si è prefissata, delle risorse e dei mezzi disponibili.

Pertanto quello che si può cogliere da questa ricerca, sono i numerosi contributi di letteratura che potranno essere sfruttati come punto di partenza di un successivo studio, ben più mirato e focalizzato allo formulazione della teoria dell'emplyer branding, che porterà allo sviluppo di un modello concettuale teorico.

Questo modello dovrà essere testato e implementato in una realtà organizzativa di un'azienda di medie grande dimensioni. La sperimentazione di un caso reale permetterà di completare la trattazione teorica del modello concettuale e di rafforzare alcuni aspetti che le situazioni contingenti eventualmente richiederanno.

La raccolta dei dati e dei contributi di tutti coloro che saranno coinvolti nel progetto, costituiranno un contributo prezioso per la revisione completa del modello concettuale, per la sua verifica e la validazione. A questo punto sarò allora possibile sviluppare una serie di

indicatori di performance, in linea con gli obiettivi prefissati dall'azienda, allo scopo di misurare le performance del modello e determinare così il ritorno dell'investimento effettuato.

PARTE IV : Bibliografia

25. Bibliografia

Amber, T (2000) “Marketing Metrics”, Business Strategy Review, Volume 11 Issue 2 pp 59-66

Ambler, T and Barrow, S. (1996), The employer brand, Journal of Brand Management, Vol. 4, pp. 185-206. http://www.emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=1250299

Baid, P and Rao, A.R. (2006) Employer Branding, Concepts and Cases, ICFAI University Press, Hyderbad.

Balmer J.M.T., “Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog” European Journal of Marketing, Vol. 35 No. 3/4, 2001, pp. 248-291.

Balmer J.M.T., Greyser S.A., (2006) “Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation” European Journal of Marketing Vol. 40 No. 7/8, 2006 pp. 730-741

Barrow, S. (1990), 'Turning recruitment advertising into a competitive weapon', Paper delivered at the CIPD Annual Conference, Harrogate, UK.

Barrow, S. and Mosley, R. “The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work”, John Wiley & Sons, Chichester.

Bhadra J H, Robertson A. (2011), “Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding”;

Budhwar, P.S. and Bhatnagar, J. (2008) Employer Branding as a differentiator,The changing face of people management in India, Routled

Collins C.J., Stevens C. K., (2002) “The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment” Journal of Applied Psychology 2002, Vol. 87, No. 6, 1121–1133

Collins, J and Porras, J, (1995), Built to Last, Random House, UK.

Dell, D and Ainspan, N (2001), Engaging employees through your brand, Conference Board Report No. R-1288-01-RR, April, Conference Board, Washington, D.C.

Edwards, M. R., (2010), An integrative review of employer branding and OB theory, Personnel Review Vol. 39, No.1, pp.5-23

Engelund, H and Buchhave, B. (2009), Employer Branding Som Discipline, SamfundsLitteratur, Copenhagen.

Kapoor V., (2010) “Employer Branding: A Study of Its Relevance in India”

Knox S., Bickerton D., (2003) “The Six Conventions of Corporate Branding” European Journal of Marketing Volume 37, Numbers 7-8, 2003, pp998-1016;

Knox S., Freeman C., (2006) “Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry” Journal of Marketing Management, 2006, 22, 695-716;

Kotler, P. et al (2005), “Principles of Marketing”, Fourth European Edition, Pearson, Harlow, gland.

Li Y., (2010) “Corporate branding used by managers for attracting employees” Lund University

LinkedIn Talent Solution (2012), “The State of Employer Branding. A global report on the hottest topic in talent acquisition”

LinkedIn Talent Solution (2012), “The Talent Brand Index”

LinkedIn Talent Solution (2012), “Why Your Employer Brand Matters. The impact of company brand and employer brand on job consideration”

Lloyd, S (2002), "Branding from the inside out," Business Review Weekly, Vol 24 No 10, pp64-66.

Machtiger, B. (2004) 'Beware the pitfalls that kill branding efforts' Marketing News, Vol.38, No.4, pp21.

Mandhanya Y., Shah M., (2010) “Employer branding – A tool for talent management” Global Management Review Vol. 4 Issue 2 February 2010

Martin, G (2009) Employer Branding and corporate reputation management, The Peak Performing Organisation, Chapter 13, pp 252, Routledge, London.

Martin, G. and Beaumont, P. (2003), Branding and People Management, CIPD Research Report, CIPD, London.

Maxwell R., Knox S. (2009), “Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm”, Journal of Marketing Management, Vol. 25, No. 9-10, pp. 893-907;

Minchington, B (2006) “Your Employer Brand – attract, engage, retain” Collective Learning Australia.

Minchington, B (2010) “Employer Brand Leadership–A Global Perspective” Collective Learning Australia.

Mitchell, C. (2002), “Selling the brand inside” Harvard Business Review, Vol.80, No.1, pp99-105.

Moroko L., (2009) “New Perspectives on Employer Branding: An empirical investigation of scope, nature and success drivers” September, 2009, School of Marketing, Australian School of Business, University of New South Wales

Moroko L., Uncles M. D., “Employer branding and market segmentation” 19 th May 2009 School of Marketing, University of New South Wales, Sydney

Moroko L., Uncles M., (2007) “Characteristics of Successful Employer Brands”;

Mosley R.W., “Customer experience, organisational culture and the employer brand”

Received (in revised form): 7th August, 2007 BRAND MANAGEMENT VOL. 15, NO. 2, 123–134 NOVEMBER 2007www.palgrave-journals.com/bm

Papasolomou, I and Vrontis, B (2006), 'Using internal marketing to ignite the corporate brand', Journal of Brand Management, Vol 14, Nos 1/2, pp177-195.

Petrovic, M (2008) Employer Branding, Rainer HamppVerlag, Munich.

Rosethorn, H (2009) The Employer Brand – Keeping Faith with the Deal, Gower, Farnham.

Sartain, L and Schumann, M. (2006), Brand from the Inside, John Wiley & Sons, San Francisco.

Schuhmacher, F and Geschwill, R. (2008) Employer Branding – Human Resources Management für die Unternehmensführung' Berlin.

Smith, S. and Wheeler, J. (2002), 'A new brand of leadership', Managing the Customer Experience, FT Prentice Hall, UK.

Srivastava p., Bhatnagar j., (2010) “EMPLOYER BRAND FOR TALENT ACQUISITION: AN EXPLORATION TOWARDS ITS MEASUREMENT” The Journal of Business Perspective•Vol. 14• Nos. 1& 2• January-June 2010

The Economist (2003) “Employer Branding Survey”.

Tulasi V. D., Hanumantha P.R., (2012) “Employer Brand in India: A Strategic HR Tool for Competitive Advantage” Advances In Management I Vol. 5(1) Jan. (2012)

Wilden R, Gudergan S., Lings I., (2010) “Employer branding: strategic implications for staff recruitment” Journal of Marketing Management Vol. 26, Nos. 1–2, February 2010, 56–73;

Wilden R., Gudergan S., Lings I, (2010), “Employer branding: strategic implications for staff recruitment, Journal of Marketing Management, Vol. 26, Nos. 1–2, pp. 56–73;

Bersin by Deloitte - Understanding the LinkedIn Talent Brand Index sabato 13 ottobre 2012 http://demo.bersin.com/blog/post/2012/10/Understanding-the-LinkedIn-Talent-Brand-Index.aspx