

Eugenio Amendola

CORPORATE RECRUITING



*Foreword by
Brett Minchington*

**EMPLOYER BRANDING
E NUOVE TENDENZE**

EUGENIO AMENDOLA

**CORPORATE RECRUITING.
EMPLOYER BRANDING E NUOVE
TENDENZE**



Prima edizione: settembre 2008

© 2008 Anthea Consulting s.r.l.
Piazza S. Francesco, 8
40122 Bologna
www.antheaconsulting.it
info@antheaconsulting.it

Tutti i diritti riservati

Copertina di Vitoria Muzi
Impaginazione e stampa di Tipografia Moderna s.r.l.

*a mia moglie Pinella ed
ai miei figli Isabella e Pietro*

ai miei genitori

Ringraziamenti

Questo lavoro non sarebbe stato possibile senza il contributo ed il supporto di alcune persone a me molto care con le quali ho avuto modo di condividere costruttive esperienze di confronto sugli argomenti trattati in questo libro.

Un sincero grazie, quindi, a Enzo Spaltro e Barbara Demi. Due persone straordinarie accomunate dall'amore per le "risorse umane" e nei cui confronti nutro una profonda stima ed una particolare ammirazione per la tenacia con cui riescono a portare avanti le proprie idee. L'amicizia che mi lega a queste persone mi ha sempre dato molta energia nel "fare le cose".

Un grazie anche a Kevin Wheeler, uno tra i più influenti consulenti esperti in materia HR, che ho avuto la fortuna di incontrare e conoscere nel corso delle mie trasferte negli USA partecipando ad alcuni convegni sul recruiting organizzati nelle splendide città di San Diego, Chicago e Boston, di cui, ancora oggi, conservo un vivo e piacevole ricordo.

Kevin è stata la mia prima fonte di informazione ma anche la mia fonte di ispirazione per lo sviluppo, in Italia, di alcune iniziative e, soprattutto, di un nuovo modo di vedere e gestire le problematiche emergenti del corporate recruiting.

Ho avuto occasione di invitarlo, più volte, in Italia, in alcuni convegni, da me organizzati o coordinati, per far conoscere la sua esperienza ai nostri recruiters e credo che abbia contribuito ad alimentare un processo di cambiamento,

tuttora in corso, nelle tradizionali pratiche del recruiting aziendale.

Grazie, per gli enormi stimoli ricevuti, a Brett Minchington, straordinario visionario e tenace “guerriero” nel portare avanti le sue idee sull’employer branding.

Con Brett, oggi, condividiamo una serie di iniziative sia di studio che di comunicazione che sicuramente contribuiranno a rendere l’employer branding un tema “autorevole” e di grande importanza strategica per le aziende.

Il mio ringraziamento anche a Barbara Vailati. Persona straordinaria per la quale ho avuto modo di svolgere in passato alcune attività di consulenza quando era Recruiting Director in Unilever e con la quale ho sempre avuto un ricco e piacevole scambio di idee e riflessioni che, col tempo, hanno rafforzato, significativamente, le mie capacità professionali di consulente.

Grazie a Nicola Rossi, Amministratore Delegato in Monster Italia, al quale sono legato da una sincera amicizia e di cui ho sempre apprezzato la sua “serena determinazione”.

Infine rivolgo un particolare ringraziamento a Roberto Farina di Coca Cola HBC, Deborah Carè di Elica e Antonella Perfetto di IKEA per la disponibilità data nel fornire il loro prezioso contributo nella stesura del capitolo sulle best practice aziendali.

Indice

| | |
|---|---|
| Foreword: di <i>Brett Minchington</i> | 5 |
| Introduzione: di <i>Eugenio Amendola</i> | 7 |

PRIMA PARTE

Mercato del lavoro e recruiting

| | |
|---|----|
| 1. L'evoluzione del mercato del lavoro: la guerra dei talenti | 11 |
| 2. Sviluppare una cultura orientata al recruiting | 14 |

SECONDA PARTE

Corporate Recruiting. L'employer branding

| | |
|--|----|
| 3. I fondamenti dell'employer branding | 22 |
| 3.1. Employer identity e employer brand mix | 31 |
| 4. I driver dell'employer branding: i fattori intangibili | 35 |
| 4.1. Cultura d'impresa e sistema valoriale | 35 |
| 4.2. Engagement e ambiente di lavoro | 37 |
| 4.3. Corporate reputation, corporate image ed employer attractiveness | 42 |
| 5. I driver dell'employer branding: i fattori tangibili | 47 |
| 6. Il processo di sviluppo della strategia: il modello EBGF | 56 |
| 6.1. Segmentazione del mercato ed individuazione del target | 58 |
| 6.2. Le analisi preliminari dell'employer brand | 66 |
| 6.3. Lo sviluppo dell'employer brand | 68 |
| 6.4. La comunicazione dell'employer brand | 71 |
| 6.5. Le analisi di controllo dell'employer brand | 75 |
| 6.5.1. Employer branding, corporate branding e brand awareness: il BCI Index | 76 |
| 7. Employer branding e Talent Relationship Management | 83 |
| 8. Employer branding e Web 2.0 | 87 |

| | |
|--|------------|
| 8.1. L'e-cruiting per attrarre i talenti (di Silvia Zanella) | 87 |
| 8.2. L'employment web site | 91 |
| 8.3. Social media, blog e social network | 102 |
| 9. Employer branding e campus recruiting | 108 |

TERZA PARTE

Corporate Recruiting. Best practice

| | |
|----------------------------------|------------|
| 10. Il caso Coca Cola HBC | 112 |
| 11. Il caso Elica | 119 |
| 12. Il caso IKEA | 124 |

QUARTA PARTE

Corporate Recruiting. Le nuove tendenze in arrivo

| | |
|--|------------|
| 13. L'employee referral program: fare recruiting coinvolgendo i propri dipendenti | 129 |
| 14. Il boomerang recruiting: come riassumere i talenti persi | 136 |
| 14.1. Le fasi di sviluppo del boomerang recruiting | 140 |

| | |
|------------------|-----|
| <i>Glossario</i> | 143 |
|------------------|-----|

| | |
|---------------------|-----|
| <i>Bibliografia</i> | 148 |
|---------------------|-----|

Foreword



I am honoured to write the foreword for Eugenio's new book, '*Corporate recruiting. Employer branding e nuove tendenze*'.

Since my first book, *Your Employer Brand attract-engage-retain* was published in 2006 it has been pleasing to see the increase in interest in companies using the Employer Brand concept as a strategic framework to attract and retain talent. Driven by an rapidly changing business environment companies must now deploy proactive recruiting strategies to remain competitive.

Eugenio's new book will significantly add to the art and science around attracting and retaining talent in what can only be described as the most challenging times the global business sector has ever confronted.

The sustainability of many global businesses is being threatened by the ageing population, increasing job mobility, increasing migration, declining fertility rates and increasing costs of labour.

Employer branding is a 'whole of business' concept which will assist organisations to confront these challenges head on. It provides companies with a strategic framework to attract and retain talent and builds talent pools and pipelines

that ensure a steady flow of candidates who are best prepared to add value and productivity gains for the corporation.

I encourage leaders from all sectors to focus on the needs and motivators of their greatest assets - their staff, to foster an environment where creativity can roam free and highly engaged employees can experience both individual and team fulfilment.

Eugenio's book will stimulate your thinking in the new direction necessary to prepare your business for the modern knowledge economy to ensure it attracts, develops, nurtures and retains talent leading for sustainable competitive advantage.

Brett Minchington

Introduzione

“The War for Talent never ended. Executives must constantly rethink the way their companies plan to attract, motivate and retain employees”

Questa frase è apparsa recentemente su un articolo del “*The McKinsey Quarterly*”, e dimostra come, a distanza di ben 10 anni dalla prima ricerca McKinsey, la cosiddetta *Guerra dei Talenti* è ben lontana dal considerarsi conclusa.

Ed è proprio questa la ragione del perché, ancora oggi, sia sempre più difficile trovare risorse di talento e del perché tali risorse tendono a lasciare tanto facilmente il proprio luogo di lavoro.

Per fare fronte a questi problemi l’azienda deve saper riconoscere il proprio ambiente interno, il tipo di relazioni che si instaurano tra i dipendenti, ma deve anche saper riconoscere i propri candidati da assumere per poter attrarli con proposte che si è in grado di mantenere.

Questo libro vuole essere una guida semplice e pratica in grado di mostrare alcune delle strategie più innovative, con particolare attenzione all’employer branding, per attrarre risorse di talento e, soprattutto, per raggiungere un posizionamento efficace sul mercato del lavoro che permetta di acquisire un vantaggio competitivo duraturo rispetto alla concorrenza.

Inizieremo il nostro percorso con una descrizione dell’attuale contesto economico-sociale e con un’attenzione

particolare ai radicali cambiamenti che hanno interessato principalmente il mercato del lavoro.

Illustreremo le principali cause che hanno inciso sull'entità e sulla natura di questi cambiamenti e vedremo come questi fattori abbiano reso il mercato del lavoro estremamente chiuso e caratterizzato da una maggiore competitività tra le aziende nella ricerca delle risorse di talento.

Scopriremo che, di fronte a queste criticità, la reazione delle aziende è stata graduale ma sta assumendo, sempre di più, proporzioni significative.

Molte, infatti, sono le realtà che hanno iniziato seriamente a porsi il problema di migliorare la propria attrattività con l'obiettivo di costruirsi un posizionamento efficace sul mercato del lavoro.

Nella seconda parte del libro cercheremo, quindi, di approfondire proprio questo aspetto introducendo il concetto di employer branding, una delle strategie emergenti di corporate recruiting capace di incidere significativamente sull'efficacia delle politiche aziendali di attracting e recruiting dei talenti.

Partiremo da un modello concettuale, l'Employer Brand Global Framework o EBGF, per capire come si può creare un posizionamento vincente e quali strumenti si possono utilizzare a questo scopo, come si può segmentare il mercato del lavoro per avere una maggiore conoscenza dello stesso ed identificare facilmente il proprio segmento target.

Ma parleremo anche di fattori intangibili e fattori tangibili quali elementi estremamente importanti nella costruzione di una strategia di employer branding la cui efficacia può e deve essere monitorata attraverso strumenti idonei che consentano di tenere sotto controllo la performance del proprio employer brand ed il suo posizionamento nel tempo. Uno sguardo, infine, alle nuove tecnologie Web 2.0, sempre più presenti, nelle strategie di corporate recruiting ed in

grado di garantire un miglior dialogo ed una maggiore interazione tra l'azienda ed il candidato.

La terza parte del libro è dedicata alla presentazione di alcune best practice di aziende che si sono particolarmente distinte per la loro attenzione ai problemi del corporate recruiting raggiungendo traguardi interessanti che hanno notevolmente inciso sulla produttività aziendale.

Infine, nella quarta parte, introdurremo alcune strategie di recruiting di maggiore successo la cui adozione è ancora oggi appannaggio di realtà multinazionali prevalentemente americane.

Si tratta del cosiddetto "boomerang recruiting" e dell'"employee referral program" di cui certamente sentiremo parlare molto nei prossimi anni.

Sulle nuove tendenze emergenti nel corporate recruiting ho recentemente scritto una serie di articoli pubblicati su www.monster.it e su alcune riviste specializzate.

Ho, anche, recentemente aperto, un blog* con l'obiettivo di stimolare un confronto critico e costruttivo in grado di diffondere la conoscenza di questi argomenti tra quanti sono impegnati nelle attività di recruiting e gestione dei talenti.

Vi invito, perciò, ad utilizzare il mio blog anche per far conoscere a me e a molti altri le vostre opinioni e le vostre critiche sui temi trattati in questo libro.

Questa è solo una prima tappa di un viaggio che è appena cominciato. Buona lettura

Eugenio Amendola

* <http://employerrecruitingforum.blogspot.com/>

Parte Prima
Mercato del lavoro e recruiting

1. L'evoluzione del mercato del lavoro: la guerra dei talenti

Se in passato, per un'azienda in cerca di talenti, trovare le risorse necessarie era decisamente più facile grazie ad una maggiore posizione di forza sul mercato del lavoro, oggi ricercare e trattenere risorse di talento è diventato non solo un bisogno particolarmente sentito ma anche difficile da soddisfare.

Le ragioni di questo capovolgimento dei rapporti di forza tra imprese e candidati sono da attribuire ai radicali mutamenti del mercato del lavoro manifestatisi negli ultimi anni.

Le competenze sono meno standardizzate di una volta e quindi difficilmente reperibili (*skill shortage*) e la mobilità sul mercato del lavoro è significativamente aumentata tanto da essere passati dai 20 anni di permanenza in azienda negli anni '60 agli 8 anni negli anni '80 fino ai 5 anni di oggi.

Sembrano, quindi, essere queste le principali forze che alimentano quella che è stata definita "la guerra dei talenti".

A questi fattori se ne è aggiunto un altro particolarmente importante e di natura demografica.

Si tratta del fenomeno del *workforce shortage*, cioè della difficoltà di trovare persone qualificate appartenenti alla cosiddetta *generazione X* (nati tra il 1966 ed il 1977) per effetto del forte calo delle nascite registrato nella metà degli anni sessanta.

In realtà il problema del calo delle nascite continua ad essere ancora un'emergenza con effetti che, come vedremo, si protrarranno per molti anni a venire.

In Italia tale fenomeno ha avuto una particolare rilevanza. A partire dagli anni '70, infatti, si è registrato un calo delle nascite che ha prodotto i suoi effetti provocando un drastico innalzamento dell'età media e con prospettive future ancora peggiori.

Un aspetto da considerare è che il fenomeno ha particolarmente inciso, in Italia, anche sul sistema universitario.

Infatti, nel corso degli anni novanta, mentre il tasso di immatricolazione tendeva ad aumentare, il numero complessivo degli iscritti non cresceva proprio a causa del calo demografico.

Questo significa che nel nostro paese soffriremo ancor di più, anche rispetto agli altri paesi europei, la carenza di risorse umane ad alta scolarizzazione.

L'entità di questo fenomeno demografico in Italia viene confermato dai dati forniti dall'ISTAT sull'andamento futuro della popolazione residente.

Il grafico 1 mostra, infatti, l'evoluzione del fenomeno prima descritto con riferimento particolare alla fascia di età 26-40 anni.

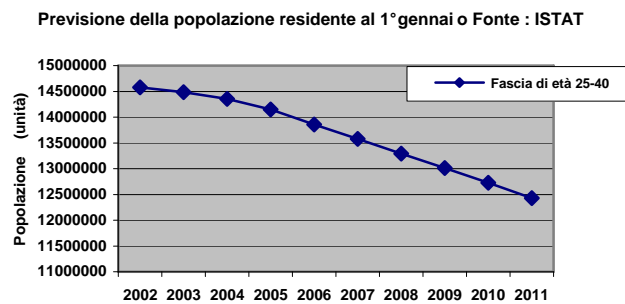


Grafico 1. Proiezione ISTAT

Una ulteriore conferma del fenomeno viene, inoltre, da uno studio condotto nel 2005 dal Mckinsey Global Institute (MGI) dal quale emerge un quadro preoccupante per il nostro paese.

Lo studio mette a confronto la crescita dell'età media della popolazione tra 3 principali paesi europei (Italia, UK e Germania) e gli USA nell'arco temporale che va dal 1975 e 2024.

Ebbene l'Italia è il paese che soffre e soffrirà di più il problema demografico.

Infatti, mentre in generale tutti e quattro paesi registrano una tendenza ad un invecchiamento della popolazione, in Italia il fenomeno è più accentuato.

Nel 2024 l'età media della popolazione degli italiani raggiungerà i 51 anni rispetto ai 41 anni in UK, 47 anni in Germania e 38 anni negli USA.

In particolare, le persone con oltre 85 anni, nel 2022, saranno circa il 40% dell'intera popolazione in Italia contro il 33% della Germania e il 29% in UK.

2. Sviluppare una cultura orientata al recruiting

Di fronte a questi importanti cambiamenti le imprese hanno reagito prendendo maggiore consapevolezza dell'importanza strategica del capitale umano ai fini della competitività aziendale.

Oggi, infatti, si tende a prestare molta più attenzione alle differenti attitudini, ai valori, al patrimonio di conoscenze che ogni persona porta con sé con la consapevolezza che queste persone sono sempre più difficili da trovare e da gestire.

Non è un caso che negli USA, negli ultimi anni, la scarsa attenzione al fattore umano da parte di molte aziende, abbia fatto registrare un turnover del 50% dei dipendenti ogni quattro anni, a cui si era associato un ugualmente preoccupante turnover del 50% dei clienti ogni cinque anni.

Un campanello di allarme che ha modificato radicalmente l'atteggiamento della maggior parte delle aziende, sollecitando l'acquisizione di nuovi approcci nelle politiche di recruiting dei talenti.

Nelle pagine successive si cercherà di fornire una panoramica, certamente non esaustiva, di alcune delle principali strategie innovative sviluppatesi, negli ultimi anni, soprattutto nei paesi anglosassoni, la cui adozione ha richiesto da parte delle aziende un impegno sostanziale verso un radicale cambiamento culturale e organizzativo della funzione HR all'interno dell'organizzazione.

Oggi, l'azienda che vuole sviluppare una *cultura orientata al recruiting* cerca, necessariamente, di innovare il proprio processo di recruiting perchè è consapevole che esiste una

maggior competizione nell'attrarre e reclutare persone di talento.

Ma non solo, sa che deve anche impegnarsi nel costruire un percorso privilegiato sul mercato del lavoro ovvero un vantaggio competitivo che le permetta di vincere la cosiddetta "guerra dei talenti".

Ma quali sono le caratteristiche principali che un'azienda deve avere se vuole sviluppare una *cultura orientata al recruiting*?

Innanzitutto deve fondare la propria strategia su un principio fondamentale e, cioè, che l'attività di recruiting debba produrre i suoi effetti, facilmente dimostrabili, sui risultati di business aziendale.

In altre parole, l'attività di "talent acquisition" deve fornire all'azienda un vantaggio competitivo capace di generare valore.

Questo risultato lo si ottiene attraverso lo sviluppo, all'interno dell'azienda, di una cultura orientata al recruiting dove ogni persona si senta investita di questo ruolo e ne sia, conseguentemente, responsabilizzata.

Ma avere una *cultura orientata al recruiting* significa anche impegnarsi nella costruzione di un employer brand forte (buona reputazione ed immagine esterna) attraverso la diffusione all'esterno (media, eventi, convention, etc.) delle best practice aziendali.

E sono proprio i dipendenti che, parlando della propria azienda con i colleghi e con gli amici, aiutano la diffusione di messaggi positivi sulla propria organizzazione in una sorta di meccanismo di "viral marketing" che contribuisce a consolidare la buona reputazione dell'azienda.

In molti casi il personale viene addirittura incentivato con sistemi di benefits e rewarding allo scopo di ottenere segnalazioni di persone qualificate da poter assumere. Si parla, in questi casi, di "*employee referral program*" argomento che sarà trattato, in maniera approfondita, nelle pagine successive.

Le aziende che hanno una consolidata *cultura orientata al recruiting* sono anche caratterizzate da una forte competizione interna.

Tra le differenti funzioni e business unit tende ad alimentarsi una sorta di gara a chi produce migliori risultati nelle attività di recruiting e retention dei top performers.

In queste organizzazioni c'è anche maggiore consapevolezza del fenomeno dello skill shortage.

In altre parole, si sa che alcuni profili sono difficilmente reperibili sul mercato e quindi ci si impegna di più per compensare questo rischio. Questi profili critici vengono, infatti, definiti “evergreen jobs” rispetto ai quali l'attività di ricerca è, necessariamente, continuativa e sistematica.

I processi di recruiting che, in questo caso, vengono attivati sono, appunto, di tipo proattivo (*proactive recruiting*) e cioè in grado di identificare e costruire forti e continuative relazioni con i propri candidati target rispetto ai tradizionali processi di recruiting di tipo reattivo (*reactive recruiting*) che vengono attivati solo in caso di bisogno e cioè in occasione di posizioni di lavoro aperte.

Una *cultura orientata al recruiting* facilita, inoltre, la costruzione del cosiddetto “pool dei talenti” o “vivaio” il quale, se costantemente alimentato, permette all'azienda sia di coltivare i propri talenti ma anche di compensare eventuali problemi di turn-over che si possono manifestare.

Altro aspetto che caratterizza le aziende orientate al recruiting è la loro focalizzazione sui cosiddetti “*candidati passivi*” e cioè persone altamente qualificate già occupate in altre aziende ma che potrebbero avere una qualche motivazione a cambiare lavoro.

Si tratta, ovviamente, di un segmento molto delicato.

Per questo motivo nel processo di reclutamento di queste persone si usa, spesso, un approccio denominato TRM (*Talent Relationship Management*) in grado di garantire lo sviluppo di efficaci relazioni con i candidati potenziali assicurando un trattamento molto simile a quello usato per i

clienti dell'azienda (il più noto CRM). Questi argomenti saranno meglio approfonditi nei paragrafi successivi.

Per questo motivo le aziende tendono a non affidare all'esterno le attività di recruiting ma preferiscono controllarne lo sviluppo dall'interno (in-house recruiting).

In ultimo, proprio perché queste aziende sono per loro natura più capaci di attrarre persone di talento e godono di una forte immagine esterna, i loro dipendenti possono a loro volta far gola ad altre aziende concorrenti.

Il rischio è ovviamente quello di perdere persone valide.

Ebbene per evitare questo pericolo alcune aziende hanno sviluppato delle strategie mirate che permettono di identificare facilmente quali aziende concorrenti potrebbero mettere in atto pratiche di questo genere (atte a reclutare propri dipendenti) e, soprattutto, quali strategie adottare per trattenere i propri talenti. Si parla, in questo caso, di "*blocking strategy*".

Abbiamo visto come un approccio orientato *al recruiting* può produrre enormi benefici all'azienda. Tuttavia è necessario che gli obiettivi di questo nuovo approccio siano chiari e, soprattutto, condivisi da tutti.

In generale, un'azienda che voglia adottare una *cultura orientata al recruiting* dovrebbe perseguire questi principali obiettivi che se conseguiti garantirebbero l'efficacia di questo nuovo approccio culturale:

1. dimostrare a tutti i dipendenti che è nel loro interesse lavorare affianco ai migliori talenti;
2. mostrare a tutti i dipendenti che, grazie alla loro posizione professionale, possono giocare un ruolo determinante nell'identificazione di nuovi talenti di cui si ha bisogno;
3. educare i dipendenti a utilizzare le migliori strategie per attrarre e reclutare i migliori talenti;
4. coinvolgere nelle attività di recruiting non solo i dipendenti ma anche i loro familiari, gli ex

dipendenti, i clienti e quanti possano avere particolari legami e/o interessi con l'azienda.

5. incentivare la diffusione all'esterno delle best practice aziendali (viral story-spreading) allo scopo di costruire una forte employer brand che faciliti l'attraction dei migliori talenti.

Una volta identificati e condivisi gli obiettivi sarà necessario definire un chiaro piano di sviluppo di una *cultura orientata al recruiting*.

Sarà necessario, quindi, una prima fase di apprendimento e di studio che permetta di raccogliere informazioni sull'efficacia di questo nuovo approccio e, soprattutto, sull'efficacia di quelle strategie di recruiting innovative che l'adozione di questo approccio culturale comporta.

Si tratta sostanzialmente di una fase di benchmarking con la quale ci si confronta con quelle aziende che hanno già sperimentato con successo un simile approccio e che permette di identificare facilmente i principali fattori critici di successo.

Aziende quali Southwest Airlines, Google e Sas costituiscono un valido esempio in questo senso.

E' evidente che ogni programma che provochi un cambiamento della cultura di un'intera organizzazione richiede una approvazione da parte del top management.

E', quindi, necessario, come si è già detto in precedenza, che tutta l'organizzazione accetti questo cambiamento e, conseguentemente, ne "autorizzi" il suo sviluppo.

Parallelamente sarà molto utile la formazione di un team di persone che dovrà coinvolgere oltre al responsabile del recruiting anche persone provenienti da altre funzioni aziendali.

Il Team sarà responsabile della definizione e dello sviluppo del piano che dovrà indicare obiettivi misurabili da conseguire, le responsabilità per ciascuna persona coinvolta nell'implementazione del piano, un timing di sviluppo e, ovviamente, il budget necessario.

Il Team dovrà, necessariamente, produrre un accurato business case con il quale convincere il top management di come ed in che misura il recruiting possa incidere positivamente sul business aziendale.

In alcune aziende USA, particolarmente caratterizzate da una *cultura orientata al recruiting*, può addirittura accadere che il CEO nomini ufficialmente un “Chief Recruiting Officer” al quale viene attribuita la responsabilità di assicurare che tutti, in azienda, forniscano un contributo sostanziale alle attività di recruiting.

Una volta approvato il piano si passa alla fase più delicata ma anche la più importante che è quella di stimolare i dipendenti dell’azienda a fornire il loro prezioso contributo. E’ evidente che, tanto più chiari e comprensibili saranno i benefici di questa operazione di cambiamento culturale, tanto più forte sarà l’impegno assunto dal personale dell’azienda in questa direzione.

Va aggiunto che in questa fase è molto importante la creazione di una sorta di storybook o “story inventory” che raccolga le migliori storie di successo dell’azienda.

Questo strumento dovrebbe facilitare il processo di educazione interno e l’attività di promozione che i dipendenti sono chiamati a svolgere verso l’esterno nelle loro azioni di “talent scout”.

L’ultimo step di questo processo prevede lo sviluppo di sistemi di misurazione (metrics) che dimostrino chiaramente i risultati conseguiti dal programma.

Alcuni esempi di strumenti di misurazione possono essere riconducibili alla qualità dei candidati assunti, al tasso di successo conseguito durante i colloqui di selezione (basso numero di perdite di candidati di talento), al grado di soddisfazione dei dipendenti, alla buona performance dei nuovi assunti.

Tali risultati possono essere confrontati con quelli ottenuti da processi di recruiting più tradizionali o standard per verificarne e dimostrarne l’efficacia e la superiorità.

Infine si può concludere che il profilo del recruiter del futuro è riconducibile ad un vero e proprio *business partner* dell'azienda, in grado di definire obiettivi di recruiting perfettamente allineati con gli obiettivi strategici dell'azienda e di essere capace di individuare e sviluppare quelle strategie di recruiting innovative più in grado di garantire il raggiungimento di quegli obiettivi e con maggior efficacia.

Parte Seconda
**Corporate Recruiting. L'employer
branding**

3. I fondamenti dell'employer branding

Il significato di brand risale alla metà del 1800, periodo in cui si utilizzava marchiare a fuoco il bestiame per consentirne l'identificazione.

Con il tempo, il suo significato originario si è ulteriormente ampliato rafforzando ancora di più il suo ruolo identificativo.

Rifacendoci alla definizione di Kotler si può dire che con il termine brand si fa, quindi, riferimento al "*nome, termine, segno, simbolo o disegno oppure ad una combinazione di questi al fine di identificare i beni o servizi (product brand) di un'impresa o l'impresa stessa (corporate brand) e di differenziarli da quelli della concorrenza*".

Oggi il brand o marchio ha acquisito, ancora di più, un significato multidimensionale che considera non solo gli aspetti distintivi ma anche la storia dell'impresa (*brand identity*), l'esperienza maturata dai consumatori e/o dipendenti verso il *brand*, il livello di notorietà, le aspettative dei potenziali acquirenti e/o dipendenti.

Perché un prodotto e/o un'impresa possa differenziarsi rispetto al prodotto e/o impresa concorrente è necessario, quindi, che il consumatore possa facilmente identificarne l'origine e, soprattutto, attribuirgli un valore simbolico (*brand equity*) grazie alle sensazioni, alle immagini, alle percezioni che quella impresa è in grado di suscitare attraverso un'efficace azione di comunicazione e branding.

Il brand, quindi, è uno strumento indispensabile per raggiungere gli obiettivi di comunicazione che l'impresa vuole realizzare sia a livello di prodotto (*product brand*), sia a livello di realtà istituzionale (*corporate identity*) e, come vedremo meglio nelle pagine successive, anche a livello di realtà "employer" ovvero come realtà percepita come luogo di lavoro (*employer identity*).

Tali obiettivi di comunicazione per essere conseguiti richiedono, ovviamente, un'azione programmata e cioè un'attività di "branding" con la quale favorire il rafforzamento del brand e del suo valore ovvero raggiungere un posizionamento sul mercato di riferimento come brand "unico" e facilmente distinguibile rispetto a quello della concorrenza (*brand positioning*).

Se la creazione della *brand identity* è così importante per attirare i clienti e fidelizzarli (*brand loyalty*) allora diventa altrettanto importante e possibile assumere lo stesso impegno per attrarre e trattenere risorse umane di talento attraverso azioni più mirate di *employer branding*.

L'employer branding si può, quindi, definire 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*".

Al centro della filosofia dell'employer branding c'è la convinzione che l'azienda debba definire e implementare le proprie strategie di marketing e branding per il recruitment e la fidelizzazione della forza lavoro con lo stesso impegno con cui lo fa per il cliente.

Con la consapevolezza che come si può perdere un cliente per una promessa non mantenuta, allo stesso modo si può perdere la fiducia del proprio dipendente o di un potenziale lavoratore, deludendo le aspettative o le promesse a causa di un'inefficace attività di employer branding.

In un ambiente di recruitment così competitivo, la costruzione di un'immagine forte può, quindi, determinare il successo o il fallimento di un'impresa.

In realtà l'adozione di una strategia di employer branding sarà tanto più possibile quanto maggiore sarà la relazione esistente tra le azioni di corporate branding e la gestione delle risorse umane vista in termini sia di recruiting che di retention dei talenti.

Ciò dipenderà molto dal ruolo che il brand avrà nella definizione e sviluppo delle strategie di business aziendale, ma, soprattutto, dalla consapevolezza del ruolo strategico che le risorse umane debbono avere nelle attività di branding in generale.

Per capire meglio questo passaggio faremo riferimento ad un grafico rielaborato da Grame Martin e Susan Hetrick sulla base di studi condotti da Martin e Beaumont.

Il grafico 2 mostra la relazione tra il corporate branding e lo HRM (Human Resources Management) e la sua evoluzione attraverso 4 fasi principali individuate in base all'incrocio di due parametri che sono, appunto, il ruolo del brand nelle strategie di business e il valore percepito del HR nel processo di branding.

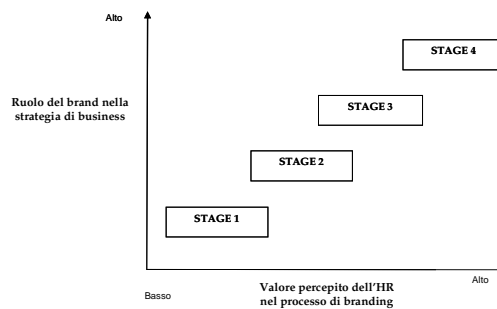


Grafico 2. Fonte Grame Martin e Susan Hetrick (basato su Interbrand 2002; Martin e Beaumont, 2003.)

La prima fase (*stage 1*) è riconducibile al caso in cui il brand è visto come un semplice simbolo da associare ai prodotti e/o servizi realizzati dall'azienda.

Si tratta di casi di aziende molto piccole o di recente costituzione nella quale l'impegno ed il coinvolgimento delle HR nello sviluppo delle azioni di branding è decisamente ridotto.

Nella seconda fase (*stage 2*) sono collocate quelle aziende che pur avendo una propria corporate brand e/o logo istituzionale preferiscono sviluppare e consolidare azioni di branding differenti per ciascuno dei propri prodotti o servizi o perché sono stati acquistati sul mercato e godono già di una buona reputazione oppure perché si vuole semplicemente distinguere il valore dei singoli brand di prodotto da quello della corporate.

Si parla, in questi casi, di "house of brands". Sono un esempio aziende quali Unilever (con i suoi brands: Algida, Calvin Klein, etc.) e Procter&Gamble (con Dash, Pringles, Hugo Boss etc).

La terza fase (*stage 3*) comprende tutte quelle aziende che, al contrario, hanno deciso di fare leva sulla propria corporate brand per sostenere importanti cambiamenti organizzativi.

In questi casi le HR hanno un ruolo molto più incisivo nel supportare tali processi attraverso, ad esempio, la definizione di programmi formativi e di sostegno in grado di facilitarne lo sviluppo.

Infine, l'ultima fase (*stage 4*) coinvolge quelle aziende che considerano la corporate brand quale punto focale della propria strategia aziendale e vedono le HR assumere un ruolo guida nelle attività di *corporate branding*, nei processi di fidelizzazione dei dipendenti, facilitandone l'identificazione nei valori aziendali e lo sviluppo di attività più mirate di *employer branding*.

Esempi di aziende che si collocano in questa fase sono Virgin, Sony, HP, Google, etc.

Ed è proprio in questa ultima fase di evoluzione che l'azienda comprende meglio il valore strategico dell'employer branding e sarà più motivata ad intraprendere azioni mirate in questa direzione.

Nelle pagine successive cercheremo, quindi, di capire come si sviluppa una strategia di employer branding non prima di aver spiegato il significato di alcuni principali concetti sui quali tale approccio è fondato.

Partiamo, quindi, con il concetto di *employer identity* e cioè l'identità di una organizzazione in qualità di datore di lavoro (employer) o, ancora meglio, di luogo di lavoro.

Ciò che risulta importante nella definizione di una *employer identity* è la considerazione di quei fattori che più tendono a caratterizzare l'ambiente di lavoro nel quale l'attuale e/o potenziale dipendente è o sarà inserito.

Il concetto di *employer identity* si differenzia da quello più noto di *corporate identity* con il quale si fa riferimento all'azienda come realtà istituzionale che, attraverso i propri valori ed il proprio patrimonio culturale e di esperienza, assume un impegno nei confronti dei propri stakeholder (clienti, fornitori, azionisti, etc.) cercando di conquistarne la fiducia.

Tuttavia la definizione di una buona *employer identity* può ed, in certi casi, deve collegarsi alla *corporate identity*.

Si può affermare, quindi, che l'*employer identity* cresce e può trovare ulteriori stimoli per il suo sviluppo anche dalla *corporate identity* fino a diventare oggetto di una strategia di comunicazione e di marketing più integrata.

Ma attenzione, questo momento importante di scoperta e/o definizione della "*employer identity*" non deve e non può semplicemente esprimersi attraverso la mera creazione di uno slogan, come spesso accade, ma richiede l'applicazione di un modello specifico di pianificazione.

Infatti, una definizione superficiale dell'*employer identity* può produrre un cambiamento di immagine e, a volte, sembra che in apparenza il trucco funzioni. Tuttavia, sulla

lunga distanza la dissonanza tra apparenza e realtà danneggerà l'impresa.

Al fine di individuare il processo di sviluppo dell'employer identity faremo riferimento a due modelli differenti ma che, come vedremo, sono facilmente integrabili.

Il primo, applicato al mercato del consumo, viene proposto da Aaker, mentre il secondo è stato formulato da Barrow e Mosley e rappresenta il primo modello concettuale di definizione dell'identità aziendale costruito per il mercato del lavoro.

Di quest'ultimo parleremo nel paragrafo successivo.

In realtà, il modello di Aaker, tradizionalmente utilizzato per la definizione dell'identità di marca o *brand identity*, può trovare applicazione, con opportuni adattamenti, anche per il mercato del lavoro.

Esso si compone di 4 prospettive (*grafico 3*) riconducibili a 4 modi diversi di vedere l'azienda: *prodotto, organizzazione, persona e simbolo*.

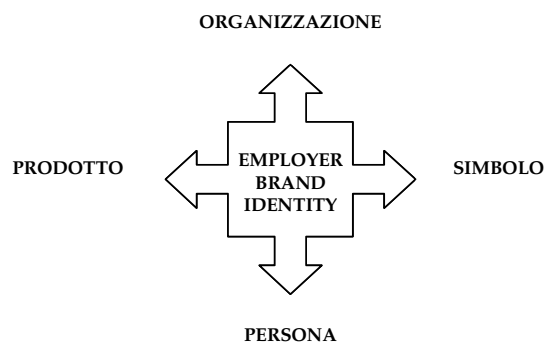


Grafico 3. Il modello delle 4 prospettive dell'identità di marca applicato all'employer brand (fonte: Aaker)

Nella definizione dell'*employer identity* si può utilizzare l'una o l'altra prospettiva a seconda del target considerato e delle azioni comunicative effettuate.

A ciascuna di queste prospettive vengono poi associate delle connotazioni che aiutano a definire meglio l'identità aziendale. Ad esempio nel modello in esame, Aaker parla di marca come *prodotto* (gamma di prodotti, attributi dei prodotti, rapporto qualità/valore, esperienze d'uso, utilizzatori e paese d'origine); di marca come *organizzazione* (connotazioni istituzionali, natura locale o globale), di marca come *persona* (personalità della marca, relazione tra cliente e marca) ed, infine, di marca come *simbolo* (metafore, eredità che la marca si porta dietro).

Nel nostro caso il *prodotto* è rappresentato dall'offerta di lavoro in termini di retribuzione, mansione, orario, benefits. Tuttavia anche il prodotto/servizio venduto sul mercato può avere un significato per chi sta valutando l'azienda come luogo di lavoro.

Delle quattro prospettive riportate nel modello, l'*organizzazione* è sicuramente quella che ha la principale importanza nell'attività di *employer branding*.

Essere un'azienda leader, attenta ai bisogni del cliente, rispettosa dell'ambiente e della società in cui opera (*Corporate Social Responsibility*), sono attributi istituzionali importanti per i potenziali clienti, ma forniscono informazioni positive anche a chi valuta l'azienda come *employer* (datore di lavoro).

Questo ultimo è un caso tipico in cui risulta evidente la forte sinergia tra le attività di *corporate branding* e quelle di *employer branding*.

Se l'impresa viene, invece, vista come *persona* (personalità della marca) si può, nel nostro caso, trovare una corrispondenza nel rapporto che si instaura tra datore di lavoro e candidato sfruttando eventualmente alcune caratteristiche peculiari dell'azienda come, ad esempio, il clima interno e/o lo stile direzionale. Tutti elementi che possono influire sull'attrattività interna.

Per quanto riguarda i *simboli*, può essere molto efficace sfruttare il marchio già utilizzato per il *corporate branding*.

Interessante è anche l'uso di storie o aneddoti che coinvolgono i soggetti di successo che già operano in azienda.

In fase di *attraction* di nuove risorse, infatti, l'uso dello *story-telling* può fornire validi modelli con i quali facilmente ci si può identificare aumentando l'appeal dell'azienda.

Il modello di pianificazione dell'*employer identity* basato sulle 4 prospettive di Aaker può, quindi, costituire una valida base da cui partire per lo sviluppo di un'efficace azione di employer branding.

E', però, necessario che una buona pianificazione e definizione dell'*employer identity* sia accompagnata da altri due processi o azioni.

La ricerca di un posizionamento o *positioning* particolare sul proprio target di mercato del lavoro e la costruzione della cosiddetta *employer value proposition*.

Il termine *positioning* viene spiegato, ancora una volta, da Philip Kotler il quale lo definisce come “*insieme di iniziative volte a definire le caratteristiche del prodotto dell'impresa e ad impostare il marketing-mix più adatto per attribuire una certa posizione al prodotto nella mente del consumatore*”.

Da questa definizione è possibile mutuare il concetto di *employer brand positioning* e cioè “*l'insieme di iniziative volte a definire le caratteristiche dell'azienda come employer e a sviluppare la strategia di marketing più adatta per attribuire una certa posizione all'azienda/employer nella mente degli attuali e potenziali employees e che risulti altresì differenziata rispetto ai competitors*”.

L'obiettivo dell'*employer brand positioning* non è, quindi, solo fare in modo che i potenziali employees si ricordino dell'azienda, ma fare in modo che nella loro mente l'azienda sia associata ad aspetti qualitativi o connotazioni ben definite (*employer brand image*) da renderla unica e distinta dai concorrenti.

Quindi, riassumendo quanto detto in precedenza, l'*employer identity* ci aiuta ad identificare l'azienda come employer o luogo di lavoro.

E' il risultato di un'attenta analisi dell'ambiente di lavoro con la quale si individuano quei fattori che meglio caratterizzano e qualificano l'azienda-employer. L'*employer branding* costituisce, invece, la strategia o il processo attraverso il quale l'*employer identity* viene prima definita e poi comunicata al proprio *target* di riferimento.

Attraverso l'attività di *employer branding* si cerca, quindi, di raggiungere un particolare posizionamento (*positioning*) sul proprio *target* di mercato che consente di ottenere un'immagine (*employer image*) percepita il più coerente possibile con la propria *employer identity*.

Nella definizione e sviluppo della propria *employer identity* gioca un ruolo molto importante la cosiddetta *employer value proposition* o EVP che costituisce anche il fulcro centrale di una strategia di *employer branding*.

Ma che cos'è la *employer value proposition*? O meglio, cosa deve offrire un'azienda ai propri dipendenti più bravi per convincerli a restare? E, soprattutto, quali sono le leve che devono essere usate per incentivare i migliori candidati a proporre la propria candidatura?

L'*employer value proposition* o EVP, infatti, rappresenta "tutto ciò che le persone vivono e ricevono nell'ambito del rapporto di lavoro con un'azienda e cioè la soddisfazione per il lavoro, l'ambiente, la leadership, i colleghi, la retribuzione, etc" (McKinsey).

E', in sintesi, quello che fa l'azienda per soddisfare i bisogni, le aspettative dei propri collaboratori e/o candidati *target*.

Nel capitolo successivo cercheremo di capire quali sono i fattori principali, siano essi *tangibili* e *intangibili*, che caratterizzano una buona EVP ed in che modo gli stessi possono essere utilizzati dall'azienda nello sviluppo della propria strategia di *employer branding*.

3.1. Employer identity e employer brand mix

Il secondo modello di pianificazione dell'employer identity (*Employer Brand Mix*) proposto da Barrow e Mosley al quale abbiamo accennato prima, trova punti di integrazione con quello delle 4 prospettive di Aaker.

Il modello identifica alcuni importanti fattori (*grafico 4*) che incidono su ciò che Barrow e Mosley definiscono Employer Brand Mix.

Questi fattori oltre ad essere importanti per la definizione di una employer identity possono costituire anche degli ottimi drivers dell'engagement interno ed, allo stesso tempo, influenzare l'employer brand.



Grafico 4. Employer Brand Mix (fonte: PiB)

I fattori mostrati nel modello di Barrow e Mosley possono trovare una corrispondenza con almeno tre delle prospettive proposte dal modello di Aaker.

Ad esempio nella prospettiva *organizzazione* possiamo far rientrare quei fattori (*vedi grafico sopra*) di natura organizzativa come *vision, value & purpose, internal communication, employee research* e *reputation management*. Nella prospettiva *persona* possiamo

considerare, invece, quei fattori che riguardano la relazione tra le persone in azienda come, ad esempio, *working enviroment*, *leadership style*, *performance management*, *talent management* e *recruitment & induction*. Infine nella prospettiva *prodotto* possiamo considerare gli elementi più tangibili come *compensation & benefits*, *work-life bilance* e *learning & development*.

I primi due gruppi di fattori associati alla prospettiva *organizzazione* e *persona* possono essere anche definiti *fattori intangibili* per distinguersi da quelli del terzo gruppo, associati alla prospettiva *prodotto*, denominati anche *fattori tangibili*.

A questo punto possiamo graficamente tentare di integrare i fattori del modello di Barrow e Mosley con le sole 3 prospettive del modello di Aaker per ottenere il grafico 5 mostrato sotto.

Ai fattori già esistenti ne abbiamo aggiunto altri due: *corporate brand* associato alla prospettiva *organizzazione* e *product*, associato alla prospettiva *prodotto*.

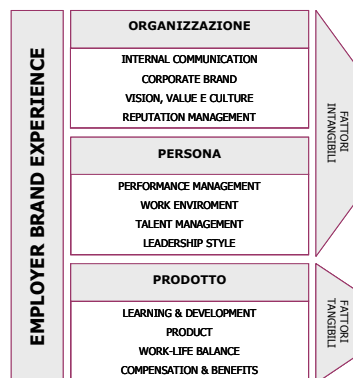


Grafico 5. Employer Brand Mix (Barrow e Mosley) ridefinito con le 3 prospettive di Aaker.

Abbiamo, inoltre, modificato la dicitura *employer brand mix*, usata da Barrow e Mosley, con *employer brand experience* per sottolineare ancora di più l'importanza dei

fattori tangibili ed intangibili e, soprattutto, l'influenza che i medesimi possono avere sul modo in cui l'employer brand viene vissuto (*brand experience*) all'interno dell'azienda. La qualità di questa esperienza dipenderà, quindi, dalla capacità dell'azienda di gestire questi fattori.

Alcuni di questi, quelli che consideriamo più importanti, saranno meglio analizzati nelle pagine successive quando parleremo appunto di *fattori tangibili* e *fattori intangibili*.

Essi, come vedremo, sono essenziali per definire la cosiddetta employer value proposition (EVP) e per lo sviluppo dell'employer brand promise (EBP).

Cercheremo di spiegare che mentre alcuni di questi fattori, soprattutto quelli di natura intangibile, tendono a giocare un ruolo decisamente più importante nel processo di definizione dell'employer identity e nella costruzione e percezione dell'employer brand, altri, prevalentemente di natura tangibile, sono più utili per azioni di natura tattica che per azioni di tipo strategico.

In altre parole, un buon posizionamento sul mercato target del lavoro lo si ottiene se l'azienda, nello sviluppo del proprio employer brand, fa leva soprattutto su quei fattori che meglio qualificano la realtà aziendale e la distinguono dai competitor. Noi crediamo che sia proprio tra i fattori intangibili e/o tra le loro interrelazioni che bisogna trovare i principali driver dell'employer brand.

Attrarre i propri candidati target o fidelizzare i propri dipendenti di talento proponendo, ad esempio, efficaci programmi di formazione (*learning&development*) e/o una ottima retribuzione (*compensation&benefits*) può essere efficace ma non aiuta l'azienda ad ottenere un posizionamento "distintivo" rispetto alle altre realtà che possono, ugualmente, usare le medesime leve di attrazione.

Un buon ambiente di lavoro (*working environment*) è molto spesso il risultato di una buona leadership (*leadership style*), di un saldo sistema valoriale interno e di obiettivi chiari da conseguire (*vision, values & purpose*) ma non solo, può

anche essere la conseguenza di come l'azienda gestisce e sviluppa i suoi talenti (*talent management e performance management*) o della reputazione (*reputation management*) di cui gode nei confronti dei suoi stakeholder. In questo caso è più possibile che l'azienda possa trovare elementi di maggiore personalità (*brand personality*) e differenziazione e ottenere una maggiore e duratura attrattività.

4. I driver dell'employer branding: i fattori intangibili

4.1. Cultura d'impresa e sistema valoriale (*vision, value & purpose*)

E' stato ampiamente dimostrato da autorevoli studi come l'attenzione delle aziende si stia sempre più concentrando sui cosiddetti asset intangibili. Ma cosa sono e perché sono diventati così importanti?

Se consideriamo l'evoluzione degli atteggiamenti e delle aspettative di uno dei segmenti più critici del mercato del lavoro, oggi rappresentato dalla cosiddetta *Generazione Y* (nati tra il 1978 ed il 1983), ci rendiamo conto di quanto quest'ultima sia diventata molto più sensibile ai fattori intangibili rispetto alle generazioni passate.

La concezione del lavoro, infatti, è sempre più parte integrante della propria vita.

Pochi sono oggi disposti a sacrificare il proprio benessere personale per lavori massacranti o comunque a lungo andare logoranti.

Lo sviluppo personale e professionale, la possibilità di avere una prospettiva di lavoro non più orientata alla crescita in senso gerarchico o verticale ma, al contrario, in grado di garantire esperienze arricchenti (formazione continua) sia sul piano professionale che da un punto di vista umano (buone relazioni interne, buon clima aziendale, alto livello di "bellezza aziendale").¹. La possibilità, quindi, di

¹ Termine coniato da Enzo Spaltro (Psicologo del Lavoro)

muoversi in contesti diversi sia all'interno dell'azienda (*job rotation*) che al di fuori della stessa (*mobilità internazionale*), la possibilità, altresì, di garantire un maggior bilanciamento tra vita privata e lavorativa e la prospettiva di condividere con l'azienda una più chiara missione sociale (*social corporate responsibility*) sono diventate ormai le principali leve di attrazione dei cosiddetti Y-ers.

Le aziende devono, quindi, comprendere questi nuovi bisogni e soprattutto adattare le proprie strategie di employer branding a questi nuovi cambiamenti non, semplicemente, cambiando il proprio "vestito" ma agendo, se necessario, anche attraverso un radicale cambiamento culturale ed organizzativo.

Un impegno importante, che va in questa direzione, è senza dubbio il recupero o la valorizzazione, da parte dell'azienda, della propria *cultura* e del proprio *sistema valoriale* interno.

Abbiamo visto, nelle pagine precedenti, che questi fattori sono strettamente connessi con la *corporate identity* e che, se esistono e sono significativamente forti, possono costituire una valida cornice di riferimento entro la quale l'azienda può definire la propria *employer identity* e sviluppare una più efficace strategia di employer branding.

Non è un caso se, già intorno agli anni '70, si sono sviluppate numerose teorie (*Edwards e Cooper, 1990; Kristof, 1996*) inerenti al tema dell'attrattività aziendale nel quale l'attrattività veniva configurata come il risultato della congruenza (o *fit*) tra l'individuo e l'organizzazione.

In altre parole, nel processo di attracting e di selezione dei candidati "*come gli individui possono essere attratti da organizzazioni con valori simili ai propri, così le organizzazioni tendono a selezionare candidati che probabilmente condividono i propri valori*" (*O'Really, Chatman, Caldwell, 1991*).

Questo ha, evidentemente, importanti implicazioni pratiche sia nello sviluppo di una strategia di employer branding che

nello svolgimento di programmi operativi di recruiting, nella misura in cui le persone risulterebbero maggiormente attratte da quelle organizzazioni in possesso di valori molto simili ai propri rispetto ad altre che hanno valori differenti.

In questi casi, l'azienda, sarà portata ad enfatizzare di più il *fit* o la congruenza a livello valoriale nelle proprie azioni di attracting dei candidati target.

L'employer branding fornisce all'azienda gli strumenti necessari a raggiungere proprio questo risultato e cioè trasferire al proprio mercato una chiara e distinta *employer identity* al fine di attrarre l'attenzione solo di quelle persone che per valori, atteggiamenti, obiettivi, cultura e comportamenti risultano essere in sintonia con quelli dell'azienda.

Queste persone non solo sarebbero maggiormente attratte ma tenderebbero, una volta assunte, a rimanere più a lungo in azienda.

4.2. Engagement e ambiente di lavoro (*work environment*)

Le persone di talento, siano essi lavoratori o candidati, desiderano avere una buona retribuzione ma vogliono, soprattutto, sentirsi stimolati dal lavoro che svolgono, vogliono far carriera e crescere all'interno dell'azienda ma a condizione che ciò avvenga nel pieno rispetto delle proprie potenzialità e capacità professionali.

Sono, quindi, disposti a lavorare molto ma vogliono sentirsi realizzati. Se non lo sono cercano di trovare altrove tali soddisfazioni. E non è cosa difficile dal momento che queste persone ad Alto Potenziale hanno sempre a disposizione valide alternative sapendo benissimo qual è il valore del contributo che possono fornire.

Queste affermazioni sono ampiamente dimostrate da una serie di studi condotti sull'argomento.

In questa sessione ne citeremo soltanto alcuni tra i più autorevoli.

Il primo che considereremo è uno studio condotto da Robert Half² nel 2006 su circa 2.200 manager di aziende provenienti da 17 Paesi (Asia Pacific, Europea and North America).

Da questa ricerca risulta, infatti, che la possibilità di offrire orari di lavoro più flessibili costituisce uno dei principali “key motivator” per il 36% delle aziende coinvolte, il 32% poi crede che sia estremamente importante garantire alle persone assunte maggiori opportunità di crescita e sviluppo professionale e circa il 50% è convinta che gli Y-ers, ossia le persone appartenenti alla Generazione Y, lascerebbero subito l’azienda se la stessa non garantisse loro crescita attraverso un adeguato piano di carriera.

Un’altra indagine italiana, la “Job Satisfaction 2007”³ condotta da Od&M in collaborazione con Job 24 (inserto sul lavoro de Il Sole 24 Ore), mostra che, sempre di più, un numero elevato di persone dichiara di desiderare di cambiare lavoro e di ricercare nuove opportunità e, principalmente, per motivi riconducibili al clima aziendale ed all’ambiente sociale e motivazionale in cui si lavora. Questi ultimi fattori, quindi, costituiscono i principali indicatori di malessere⁴.

La retribuzione, i benefits sono importanti ma altre sono le ragioni per cui si decide di cambiare lavoro.

E sempre di più sono ragioni che hanno a che fare con la dimensione soft dell’azienda ossia legate ai cosiddetti fattori intangibili.

Il fatto è che avere una forza lavoro motivata e impegnata e, soprattutto, gestirla in modo efficace rappresenta un “vantaggio competitivo” per l’azienda.

Ma poche sono le aziende che lo hanno realmente capito.

² Robert Half Workplace Survey 2006.

³ L’indagine ha coinvolto circa 2.000 intervistati tra dirigenti (11%), quadri (27%), impiegati (55%) e operai (7%).

⁴ Articolo su Job 24 – Il Sole 24 Ore del 16 maggio 2007

A dimostrarlo è un'altro studio condotto da Hewitt Associates⁵ nel 2003 il cui obiettivo era quello di aiutare le aziende a migliorare i risultati di business e la motivazione dei dipendenti attraverso l'allineamento fra i processi di gestione del business e i processi di gestione delle persone.

In particolare, l'indagine identificava le cosiddette "Best Employers" come quelle aziende, che più delle altre, considerano le persone un asset strategico o, per recuperare concetti già toccati nelle pagine precedenti, hanno una spiccata cultura orientata al recruiting ed al talento.

Uno dei dati più interessanti che scaturisce da questo studio è proprio legato al clima aziendale e, soprattutto, alla misura di quello che viene comunemente chiamato *engagement* il cui significato può essere espresso nella "*motivazione dei dipendenti a dare di più o a approfondire un maggior impegno rispetto a quello richiesto dallo svolgimento del proprio compito con il risultato di generare risultati migliori in termini di performance e di produttività*".

Infatti, secondo la ricerca, i "Best Employers" hanno un turn-over più basso rispetto alle altre aziende (circa 10% rispetto al 15%) e attraggono più facilmente candidati dal mercato del lavoro.

Questo perché hanno una forza lavoro più motivata che parla dell'azienda in termini positivi, che desidera intensamente far parte dell'organizzazione oggi e in futuro e che contribuisce efficacemente alla costruzione del successo dell'impresa sul mercato.

In realtà sono ancora poche le aziende che misurano l'*employee engagement*.

La maggior parte delle realtà italiane è più concentrata a realizzare indagini di clima aziendale o indagini di opinione fra i dipendenti.

Misurare l'*engagement* dei dipendenti significa, invece, utilizzare strumenti che permettono di misurare *che cosa*

⁵ Indagine "Best Employers Best Results". L'indagine ha coinvolto 96 aziende, oltre 15.000 dipendenti, circa 160 CEO e membri del Board, oltre 70 rappresentanze sindacali.

realmente motiva le persone a dare di più. Sapendo questo è, evidentemente, possibile agire puntualmente su quei fattori che producono maggiore motivazione e impegno.

E', infatti, provato da alcune ricerche che aziende con un engagement elevato hanno risultati di business migliori rispetto alle altre.

Ad esempio, in uno studio condotto negli USA è emerso che l'andamento delle azioni di queste aziende è del 12% superiore rispetto alle altre aziende dell'indice S&P 500. Non è invece provato che una forza lavoro semplicemente soddisfatta migliori, in qualche modo, la performance aziendale⁶.

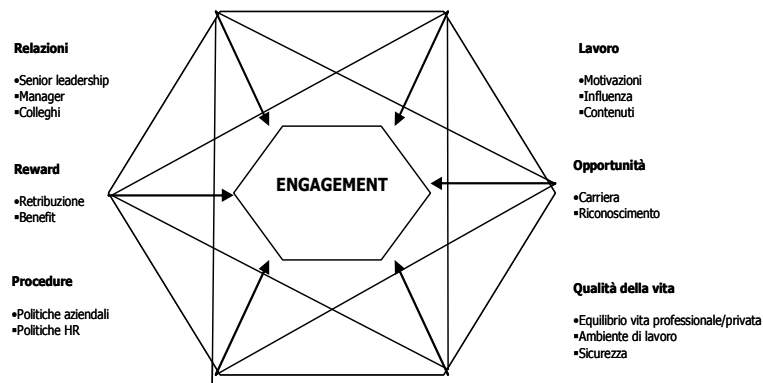


Grafico 6. I fattori che determinano l'engagement (fonte: Hewitt Associates.)

L'individuazione, quindi, dei fattori di *engagement* costituisce, per l'azienda, una condizione essenziale per la definizione della propria *employer value proposition* (EVP). In altre parole, conoscere i principali driver di *engagement* aiuta l'azienda ad individuare ciò che realmente qualifica l'ambiente interno ed i fattori che la contraddistinguono come luogo di lavoro.

⁶ Articolo "che fortuna lavorare per un Best Employer" su rivista "L'Impresa" N°1/2003.

Vedremo più avanti come, nello sviluppo di una strategia di employer branding, questi fattori possono essere sintetizzati nella cosiddetta *employer brand promise*, la quale non è altro che l'espressione, in chiave comunicazionale, dell'*employer value proposition*.

Nel grafico 7 viene evidenziato il legame tra i tre concetti sopra indicati.

Da notare come l'*employee engagement* giochi un ruolo importante sia in fase di individuazione dell'*employer value proposition* (EVP) che in fase di verifica (*delivering*) della stessa.

In altre parole, l'azienda con un buon *engagement* interno è in grado di sintetizzarne i fattori principali nello sviluppo e nella comunicazione della propria EVP verso il target esterno ed, allo stesso tempo, dare prova ai propri dipendenti della "bontà" della propria *employer brand promise* (EBP).

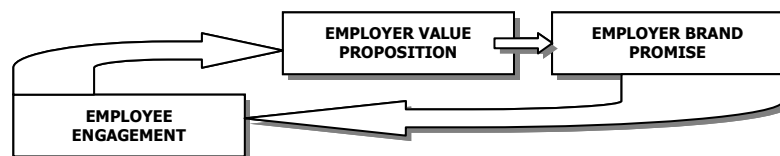


Grafico 7. Relazione tra employer engagement, EVP e employer brand promise.

Un esempio in questo senso viene da Microsoft il cui successo è soprattutto dovuto alla consapevolezza dell'importanza delle persone che l'azienda ha saputo esprimere attraverso una particolare *employer value proposition* (EVP) formata da quattro pilastri⁷:

⁷ Atti del convegno nazionale sul clima organizzativo delle aziende dal titolo: "La Employer Corporate Reputation" promosso da Great Placet to Work Institute Italia (marzo 2006). Estratto dell'intervento di Luca Valeri (HR Director Microsoft).

- l'azienda ispira le persone, i dipendenti sentono di far parte di un'azienda che ha cambiato il mondo;
- l'azienda è leader nelle tecnologie e dà ai collaboratori la possibilità di utilizzarle quotidianamente;
- vi è una costante ricerca di talenti, che stimola confronto e apprendimento.
- l'azienda dà la possibilità di costruirsi una carriera premiante, le persone percepiscono che possono sviluppare il loro potenziale.

4.3. Corporate Reputation, Corporate Brand e Employer Attractiveness

In questo paragrafo vogliamo approfondire il tema della reputazione d'impresa (*corporate reputation*) e cercare di comprendere se esistono valide connessioni con la *corporate brand* e con la capacità dell'impresa di essere attrattiva nei confronti dei propri dipendenti attuali e potenziali (*employer attractiveness*).

Esistono diverse opinioni su cosa si intenda per reputazione (*reputation*).

La maggior parte di queste affermazioni tende a confondere la reputazione con l'immagine aziendale (*corporate image o corporate brand*) per cui ci si limita a pensare che essa riguardi esclusivamente l'immagine esterna percepita dai pubblici di riferimento.

In realtà per mantenere una buona reputazione non è sufficiente lavorare solo sull'immagine ma è necessario operare ad un livello più profondo concentrandosi su aspetti di responsabilità sociale e riscoprendo l'etica come valore di base.⁸

⁸ Atti del convegno nazionale sul clima organizzativo delle aziende dal titolo: "La Employer Corporate Reputation" promosso da Great Placet to Work Institute Italia (marzo 2006). Estratto dell'intervento di Walter Passerini (Giornalista de Il Sole 24 Ore e Radio 24).

La reputazione, quindi, è un concetto differente dall'immagine ma strettamente legato ad essa.

Molto simile alla precedente ma ancora più ampia ed esaustiva è l'affermazione secondo la quale la reputazione è una combinazione tra l'immagine (*corporate brand o image*) e l'identità (*corporate identity*).

Cercheremo di focalizzare la nostra attenzione su questa ultima definizione che, per semplicità, tradurremo in una equazione: $CB = CI + CR$, dove CB esprime la *corporate brand o image*, CI si riferisce alla *corporate identity* e CR alla *corporate reputation*.

Quindi si può affermare modificando l'equazione che $CR = CB + CI$ e cioè che la reputazione è il risultato della somma tra la *corporate image* e la *corporate identity*.

La *corporate image* non è altro che il risultato di come l'azienda è vista o percepita dagli stakeholder e cioè dai consumatori, azionisti, media ed, in generale, da coloro che sono portatori di interessi nei confronti dell'azienda.

La *corporate identity*, si riferisce, invece, al modo con cui l'azienda si autodefinisce ed è strettamente collegata alla *vision* e cioè all'obiettivo strategico che l'azienda spera di raggiungere e alla propria *cultura* che, come abbiamo visto, è fondata sui valori, comportamenti e atteggiamenti esistenti all'interno dell'organizzazione.

In questa direzione va un interessante contributo fornito da Hatch and Schultz, i quali hanno sviluppato un modello in grado di esprimere la reputazione in base ai tre fattori prima descritti e cioè *corporate image*, *corporate vision* e *corporate culture* che costituiscono le due principali componenti della *corporate identity*.

In altre parole, Hatch and Schultz sostengono che per costruire una buona reputazione, l'azienda deve assicurarsi che questi tre elementi siano perfettamente allineati. Eventuali problemi di allineamento o gaps, quindi, possono mettere a serio rischio la propria reputazione.

Questi gap sono sintetizzati nel modello di Hatch and Schultz chiamato “*the strategic stars*”.

Il primo di questi è il cosiddetto *Vision-Culture Gap*, il quale si ha quando il senior management tende a condurre l’azienda verso una direzione che i dipendenti non comprendono o non supportano.

Questa situazione si manifesta solitamente a seguito di cambiamenti interni in base ai quali la nuova vision tende ad essere troppo distante dalla cultura interna già esistente oppure nel caso in cui la vision non rispetti i valori etici tradizionali pre-esistenti.

Il secondo gap è definito *Image-Culture Gap*. In questo caso l’azienda non sta mettendo in pratica i propri valori alimentando confusione tra i consumatori riguardo alla propria immagine.

Questo gap è evidente quando la percezione che i dipendenti hanno dell’azienda è molto diversa da quella dei consumatori.

L’ultimo gap è definito *Image-Vision Gap* il quale tende, solitamente, a manifestarsi quando l’immagine esterna dell’azienda è molto diversa da quella alla quale aspira il senior management.

L’analisi di queste situazioni è evidentemente molto utile perché consente all’azienda di individuare le aree critiche nelle quali intervenire al fine di controllare meglio la propria reputazione.

Quanto detto sinora sulla *corporate reputation* e sulle sue componenti è molto utile per comprenderne gli effetti sulla cosiddetta *employer attractiveness* e cioè sulla capacità dell’impresa di essere attrattiva nei confronti dei propri dipendenti attuali e potenziali.

Possiamo tentare di dare una spiegazione di questa connessione avvalendoci, ancora una volta, dell’equazione vista prima, nella quale la *corporate reputation* era il risultato della combinazione tra la *corporate identity* e la *corporate image*.

Abbiamo visto, inoltre, come i concetti di *corporate identity* e *corporate image* sono molto più ampi dei concetti di *employer identity* e *employer image*.

Così come è più ampio il pubblico di riferimento dell'azienda vista come *corporate* (consumatori, fornitori, media, dipendenti attuali e potenziali etc.) rispetto al pubblico target della medesima azienda vista come *employer* (dipendenti attuali e potenziali).

Ciò significa che il comportamento dell'azienda *corporate* avrà, inevitabilmente, effetti sull'immagine dell'azienda *employer* e questa influenza sarà tanto più forte quanto maggiore sarà l'impegno della stessa in attività socialmente apprezzabili.

Questo perché i collaboratori di un'impresa si sentono più gratificati e motivati se appartengono ad un'organizzazione con una elevata legittimazione sociale.

Il grafico 8 mette in evidenza le relazioni tra le diverse componenti sinora analizzate ed, in particolare, la relazione tra *Corporate Identity* e *Corporate Image* e, quindi, tra *Employer Identity* ed *Employer Image*.

Ma mostra, soprattutto, gli effetti che la *Corporate Reputation* può produrre sull'*Employer Attractiveness* e ciò grazie al comportamento socialmente responsabile assunto dall'azienda.

E' importante sottolineare quanto queste relazioni stiano diventando sempre più importanti nella gestione di una strategia di *employer branding* la cui prospettiva futura di sviluppo sarà strettamente legata alla capacità dell'impresa di gestire ed integrare al meglio i suoi diversi ruoli: da realizzatore di profitto mediante la produzione di beni e servizi, a realtà socialmente responsabile grazie ad un comportamento sempre più etico, ed, infine, a "luogo di lavoro" (*employer*) nel quale i dipendenti attuali e potenziali possano trovare il piacere di lavorare.

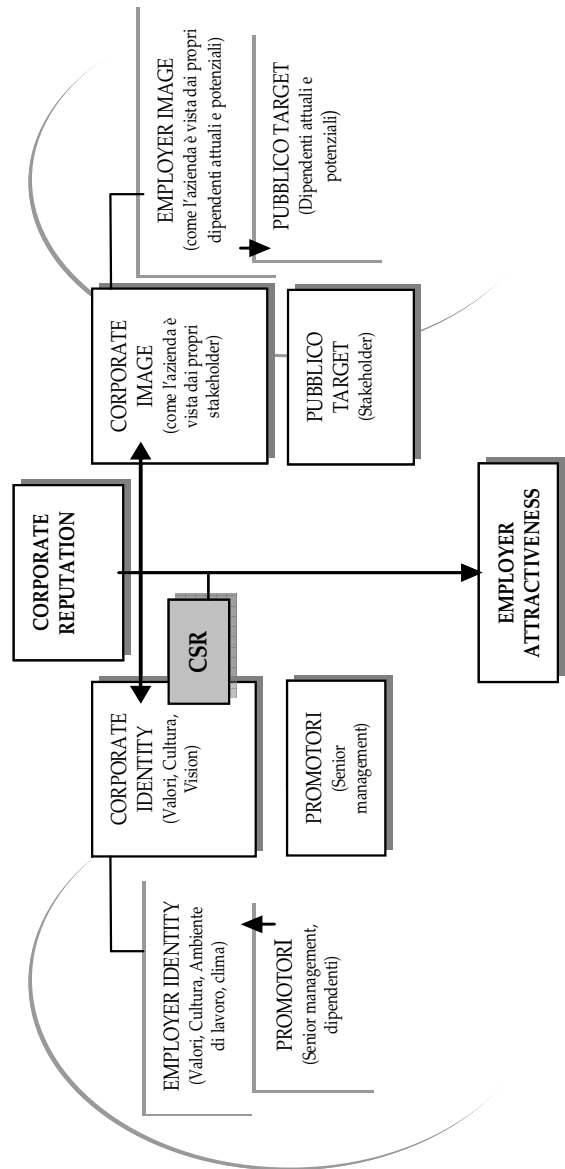


Grafico 8. Relazione tra Corporate Reputation e Employer Attractiveness

5. I driver dell'employer branding: i fattori tangibili

Nel capitolo precedente abbiamo visto quanto siano importanti, per un'azienda che voglia adottare una strategia di employer branding, i cosiddetti fattori intangibili con particolare riferimento alle caratteristiche peculiari che contraddistinguono l'ambiente di lavoro.

Nella realtà, la tendenza prevalente delle aziende è, tuttavia, quella di sottovalutare questi fattori e di privilegiarne altri che, al contrario, sono molto più pratici e di immediata comprensione ed utilizzo.

Ci riferiamo ovviamente ai fattori tangibili e cioè all'insieme di strumenti che da sempre l'azienda ha utilizzato nelle proprie politiche di recruiting e retention ed in generale nelle attività di people management.

La retribuzione, i benefits, le opportunità di crescita all'interno dell'azienda, la possibilità di lavorare in un contesto internazionale e la formazione sono alcune delle leve con cui le aziende tentano di vincere la competizione per la conquista dei talenti.

La nostra opinione è che tutto questo non è sufficiente a garantire all'azienda un vantaggio competitivo duraturo.

Le ragioni sono abbastanza semplici da comprendere.

Come abbiamo più volte detto, una strategia di employer branding deve aiutare l'azienda a creare un posizionamento

sul proprio mercato target che le permetta di essere percepita come realtà distinta dalle altre e le consenta, altresì, di godere di un vantaggio competitivo stabile nel tempo.

Il problema è che per raggiungere questo obiettivo non è sufficiente garantire una migliore retribuzione o maggiori opportunità di formazione o, ancora, promettere al candidato una prospettiva di crescita manageriale o di mobilità internazionale.

Queste leve possono essere molto utili se utilizzate per raggiungere obiettivi di natura tattica più che strategica e solitamente sono legate ad azioni di breve periodo come, ad esempio, la necessità di adattarsi ai cambiamenti di aspettative e/o atteggiamenti del proprio target di mercato.

Non sono, invece, sufficienti se si vuole realmente distinguere la propria realtà employer da quella dei competitors ed essere più attrattive nel lungo periodo.

L'azienda, quindi, dovrà sapere usare sia i fattori intangibili e sia quelli tangibili.

I primi dovranno costituire una sorta di codice genetico per l'azienda in base al quale sia possibile distinguersi rispetto alle altre realtà.

I secondi dovranno avere un ruolo complementare e di rafforzamento della strategia di employer branding potendo l'azienda modificarne la natura e l'intensità di utilizzo a seconda delle necessità verificabili a breve.

Un esempio può essere utile per comprendere quanto detto. Nei primi anni del 2000, a seguito della crisi della new economy, iniziava a manifestarsi una pesante recessione economica che ridimensionò radicalmente le aspettative di chi, in quel momento, stava cercando lavoro.

Poche erano le prospettive di avere una garanzia di stabilità lavorativa.

Tuttavia, in questo contesto, alcune aziende hanno coraggiosamente adottato alcune iniziative tattiche controtendenza che ebbero un enorme efficacia in termini di

maggiore attrattività. Tra queste Unilever fu una delle poche realtà a promettere ai propri candidati target, soprattutto neolaureati, la possibilità di essere inseriti in azienda con un contratto a tempo indeterminato invece che con, il più tradizionale, tirocinio o stage.

Questo esempio ci fa capire la natura tattica dell'utilizzo dei fattori tangibili allo scopo di aumentare l'attrattività dell'azienda.

Ma non possiamo assolutamente tradurre questo tipo di comportamento in una azione di lungo periodo finalizzata a creare un forte posizionamento dell'azienda sul mercato del lavoro.

Questo risultato è possibile, lo ribadiamo, solo se l'azienda riuscirà a identificare e/o scoprire prima ed, a comunicare poi, la sua vera *employer identity* che, come abbiamo visto, è il risultato di un processo più analitico dal quale vengono individuati quegli aspetti di natura intangibile che più qualificano l'ambiente di lavoro interno.

Detto questo cerchiamo di capire quali sono le principali leve tangibili che l'azienda solitamente usa e soprattutto quali sono quelle che maggiormente vengono preferite dal mercato.

In questa valutazione ci viene molto utile una indagine condotta nel 2008 su un campione di 1.200 neolaureati provenienti dalle diverse aree geografiche del nostro Paese⁹. Prenderemo in esame, in questo caso, soprattutto i giovani laureati perché rappresentano comunque uno dei segmenti più critici del mercato del lavoro sia perché coprono una percentuale molto alta del fabbisogno¹⁰ annuale di risorse da inserire soprattutto nelle medio - grandi aziende e sia perché tra questi è sempre più difficile trovare profili ad alto potenziale.

⁹ Indagine condotta nel 2008 da Anthea Consulting ed Atmen per Randstad

¹⁰ Il maggiore fabbisogno di laureati da parte delle aziende è stato dichiarato recentemente anche dalla NACE (National Association of College and Employers) attraverso un documento chiamato "Job Outlook 2008" nel quale si sostiene che a livello mondiale le aziende aumenteranno le assunzioni di laureati del 16%.

Ma faremo anche riferimento ai manager o comunque a coloro che hanno una maggiore esperienza di lavoro rispetto ai neolaureati.

Una delle caratteristiche del segmento dei neolaureati è la crescente consapevolezza delle difficoltà oggettive di trovare facilmente un lavoro stabile.

In altre parole, è sempre più chiaro il fatto che la flessibilità stia, ormai, diventando la prassi con cui entrare a far parte del mondo del lavoro.

La maggiore consapevolezza non si traduce però in una maggiore disponibilità ad accettare forme contrattuali più flessibili.

L'indagine citata sui neolaureati mostra, infatti, che più dell'80% è disposto ad accettare uno stage quale forma contrattuale di ingresso purché questo sia retribuito.

Ciò dimostrerebbe quale sia il valore percepito di questo strumento da parte dei neolaureati.

Essi sanno che lo stage è sì una opportunità di lavoro o, meglio, una occasione per entrare nel mondo del lavoro ma sono anche consapevoli che lo stesso, spesse volte, viene utilizzato dalle aziende non per reali necessità di impiego ma per disporre di una manodopera qualificata per tempi limitati e per progetti di breve durata.

E come se i laureati avessero capito il gioco fatto da alcune aziende e, di conseguenza, pretendono che almeno gli venga riconosciuta una retribuzione per l'attività svolta.

Questo risultato apre interessanti riflessioni sulle reali modalità con cui le aziende tendono, ancora oggi, ad utilizzare questo tipo di strumento.

E', infatti, molto frequente il suo utilizzo per coprire esigenze temporanee di lavoro extra piuttosto che essere usato come un vero e proprio strumento strategico al fine di costruire e alimentare, in maniera continuativa, il proprio pool di talenti.

Mancherebbe, quindi, un visione di lungo periodo nel ritenere lo stage uno strumento con il quale l'azienda può

gestire la relazione con i propri candidati (*Talent Relationship Management*).

Purtroppo la maggior parte delle aziende continua a proporre lo stage a neolaureati le cui aspirazioni e aspettative sono decisamente diverse e così facendo rischiano di perdere attrattività.

Potrebbero, invece, intensificarne l'uso coinvolgendo principalmente gli studenti con i quali è possibile muoversi in una prospettiva di valutazione e di eventuale assunzione dopo la laurea.

Appare, quindi, contraddittorio il fatto che alcune aziende lamentino difficoltà nell'attrarre neolaureati di talento quando poi tendenzialmente sono poco propensi a trasformare gli stage in contratti stabili.

Sono, infatti, ancora molto pochi i laureati che vengono confermati alla fine della loro attività di stage e questo fa pensare molto sul reale utilizzo ai fini del recruiting aziendale.

A fronte di una maggiore rigidità dei neolaureati rispetto a forme contrattuali di natura "flessibile" è interessante rilevare, invece, la piena disponibilità a cambiare domicilio per motivi di lavoro (*grafico 9*). Una disponibilità che testimonia un desiderio di movimento e non solo in Italia ma anche e, soprattutto, all'estero.

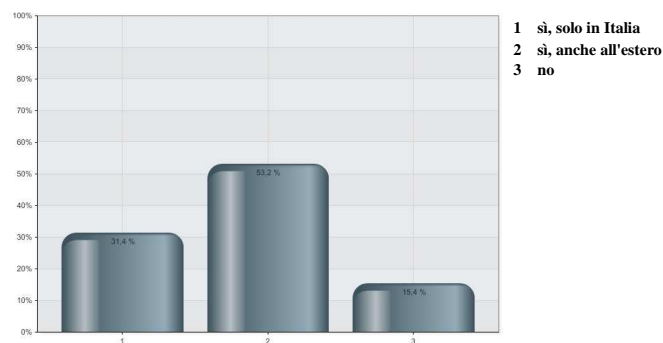


Grafico 9. Propensione dei laureati alla mobilità (*fonte: Anthea Consulting/Atmen*)

Dall'indagine scaturisce, infatti, che l'85% dei laureati intervistati sarebbero disposti a spostarsi per motivi di lavoro e di questi un buon 53% anche all'estero.

Questo dato è molto importante e dimostra quanto sia cambiato negli ultimi anni l'atteggiamento dei neolaureati di fronte alla mobilità nazionale ed internazionale. Sicuramente è un dato che tende a crescere ancora di più alla luce anche delle difficoltà del nostro mercato e le maggiori possibilità offerte dagli altri Paesi.

E', inoltre, un dato molto utile soprattutto per le multinazionali che, per loro natura e dimensione, avendo filiali anche all'estero possono più facilmente attuare piani di mobilità internazionale e questo, senza dubbio, permette di avere un marcia in più rispetto a molte altre realtà di più piccole dimensioni.

Discorso a parte va fatto sulla retribuzione o, come viene spesso chiamata dagli addetti ai lavori, leva retributiva. Quest'ultima è sicuramente importante ed è in pratica la molla che fa muovere il mercato occupazionale soprattutto dei manager o di qualunque professionista che abbia mansioni di alta responsabilità nelle imprese.

Ma non solo, essa può anche assumere una differente importanza per gli stessi manager, a seconda della posizione che occupano nella scala gerarchica, del settore industriale in cui operano e, soprattutto, della loro età o dell'esperienza che hanno accumulato.

La percezione comune è che siano i manager più giovani, al di sotto dei 40 anni, a metter ai primi posti il fattore retribuzione per decidere se intraprendere o no un nuovo percorso professionale.

Questa scelta è facilitata anche dal fatto che molti giovani manager sono liberi da vincoli affettivi e familiari.

O non sono sposati o non hanno figli e quindi sono ancora disposti a lasciare il proprio Paese per qualche anno, ricevendo in cambio una maggiore retribuzione per la loro disponibilità.

Questo dato viene confermato anche dall'indagine sui laureati citata prima, dalla quale risulta evidente una punta di realismo sulle aspettative di guadagno (*grafico 10*), il 73% dei laureati intervistati si aspetta di guadagnare tra gli 800€ ed i 1.200€ netti al mese.

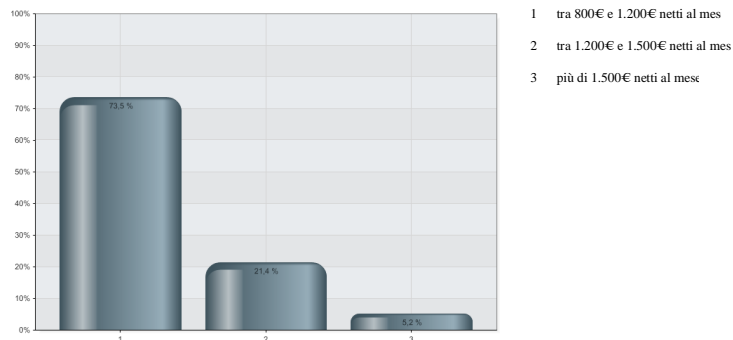


Grafico 10. Aspettative di guadagno dopo la laurea (*fonte: Anthea Consulting/Atmen*)

Ma più della metà del campione (51%) aspira a guadagnare di più nei successivi tre anni dopo la laurea (*grafico 11*).

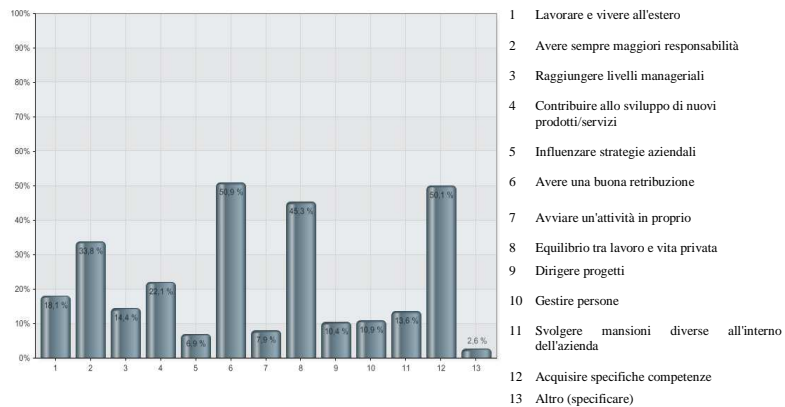


Grafico 11. Obiettivi lavorativi nei tre anni dopo la laurea (*fonte: Anthea Consulting/Atmen*)

Ma non solo, il fattore retribuzione è considerato uno dei driver di maggiore attrattività per più del 32% dei laureati intervistati (*grafico 12*), successivo solo alla possibilità di fare carriera all'interno dell'azienda.

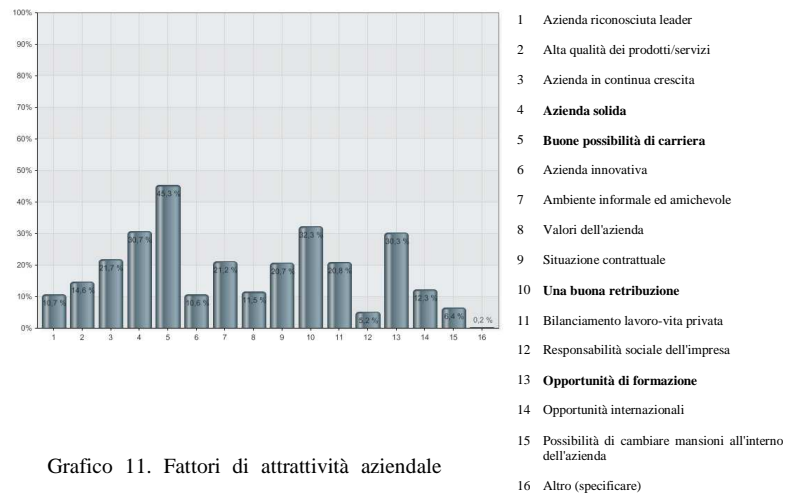


Grafico 11. Fattori di attrattività aziendale
(fonte: Anthea Consulting/Atmen)

In altre parole, i neolaureati sono realistici quando devono indicare una prospettiva di guadagno al primo impiego ma poi pretendono che la loro retribuzione aumenti in maniera significativa negli anni successivi e questa aspettativa è tanto più vera quanto maggiore è la consapevolezza del fatto che, negli ultimi anni, in Italia, il potere di acquisto si sia progressivamente deteriorato.

L'atteggiamento nei confronti della retribuzione può, invece, cambiare per il manager più maturo, il quale ha, di solito, già raggiunto uno status adeguato al proprio livello ed è dunque più interessato a mantenerlo intatto che ad aumentarlo prestando maggiore attenzione al fattore sicurezza.

Ma l'atteggiamento del manager rispetto al denaro non è sempre così per tutti. Può, infatti, dipendere molto dal

settore in cui opera. In generale è nel settore della finanza che, tendenzialmente, si reclutano professionisti che, a prescindere dall'età, prestano molta attenzione all'aspetto retributivo del loro lavoro.

Questo aspetto è, spesso, la ragione per cui le aziende del settore finanziario risultano più appetibili delle altre per un manager, proprio perché dispongono di un più efficace sistema di remunerazione in base ai risultati conseguiti dal dirigente stesso.

Meno severa, secondo alcuni head hunter, sembra essere la logica all'interno del mondo dell'industria.

In questo caso i manager che decidono di cambiare azienda sono spesso meno interessati all'aspetto retributivo e più motivati a seguire un determinato progetto imprenditoriale che avrà un effetto significativo anche nella sua carriera futura.

Capita, infatti, spesso che nel settore dell'industria, siano proprio i dirigenti più giovani a ridimensionare le proprie richieste economiche, pur di arricchire il proprio bagaglio di esperienza, magari perché hanno modo di inserirsi in un'impresa che ha un modello di business interessante o per le sue dimensioni o, ancora, per la prospettiva di una maggiore mobilità internazionale.

6. Il processo di sviluppo della strategia: il modello EBGF

In questo capitolo cercheremo di illustrare come si sviluppa una strategia di employer branding e come si possa, quindi, migliorare il proprio posizionamento sul segmento target del mercato del lavoro.

A questo scopo utilizzeremo i concetti analizzati sinora cercando di comprendere meglio la loro efficacia in termini funzionali.

Partiremo, quindi, da alcuni schemi concettuali, visti in precedenza, per arrivare a costruire un modello integrato che ci permetterà di individuare gli aspetti più importanti della strategia di employer branding.

Lo schema generale di questo modello integrato, che abbiamo definito: *Employer Brand Global Framework* o *EBGF* è rappresentato dal grafico 12.

Esso è composto da 4 schemi concettuali. Il primo, già analizzato nelle pagine precedenti, si riferisce all'*Employer Brand Experience* (EB Experience) e mostra l'influenza dei fattori tangibili ed intangibili su come i dipendenti vivono il brand aziendale (*living the brand*).

In altre parole il modo in cui questi fattori sono gestiti dall'azienda produce un effetto più o meno positivo che va a condizionare la qualità dell'esperienza vissuta dal dipendente con quell'azienda.

I fattori tangibili ed intangibili aiutano poi a definire l'employer identity e, soprattutto, ad individuare l'employer value proposition o EVP grazie al quale l'azienda costruisce

la propria employer brand promise o EBP e delinea il proprio posizionamento. Quest'ultimo passaggio è mostrato dallo schema *Employer Brand Positioning* (EB Positioning) del modello generale.

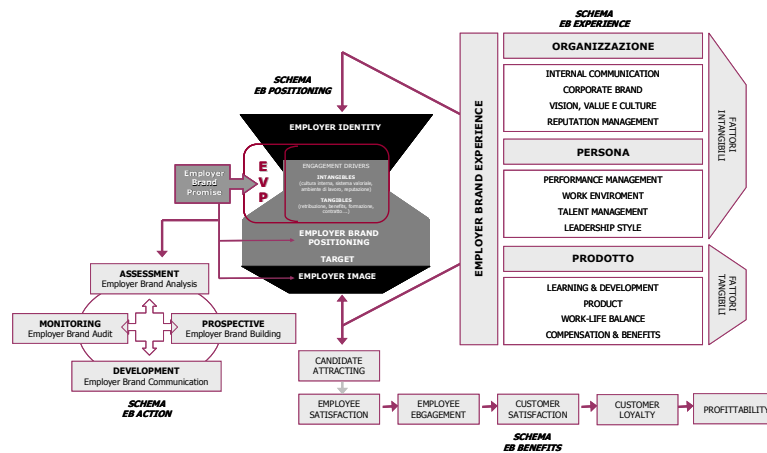


Grafico 12. Employer Brand Global Framework© (fonte: Anthea Consulting)

Lo schema *Employer Brand Action* (EB Action) individua, invece, la sequenza delle specifiche attività che possono essere svolte per realizzare la strategia di employer branding.

Queste attività sono riconducibili alle 4 fasi del processo e, cioè, *Assessment*, *Prospective* e *Monitoring* che individuano le azioni di natura strategica e *Development* che individua le azioni di natura più operativa e legate, principalmente, alle attività di comunicazione dell'employer brand.

Infine lo schema *Employer Brand Benefits* (EB Benefits) mostra il risultato finale (*profitability*) di una strategia di employer branding che, se condotta con efficacia, è in grado non solo di migliorare la capacità di attrarre candidati di talento, ma permette anche di avere una serie di ulteriori benefici quali i minori costi sui processi di recruiting (cost per hire) e retention, un maggiore livello di *engagement* dei

propri dipendenti e ad una maggiore produttività della forza lavoro.

Questi risultati andranno poi ad incidere, infine, sugli obiettivi di business e sulla crescita del valore aziendale.

Nelle pagine successive concentreremo la nostra attenzione sullo schema EB Action ed approfondiremo ciascuna delle 4 fasi (*assessment, prospective, development e monitoring*) e le azioni ad esse collegate.

Ma prima di addentrarci nel processo di sviluppo della strategia di employer branding è necessario capire come si può segmentare il mercato del lavoro ed individuare il segmento target verso il quale indirizzare la propria strategia.

6.1. Segmentazione del mercato ed individuazione del target

Una buona strategia di employer branding non può prescindere da una preliminare individuazione del target e da una oculata ed attenta scelta degli strumenti di comunicazione del proprio employer brand.

In questo paragrafo cercheremo, quindi, di approfondire il tema della segmentazione del mercato del lavoro mentre rimandiamo ai paragrafi successivi la trattazione degli strumenti di comunicazione.

Il marketing tradizionale ci insegna che segmentare il mercato significa scomporre lo stesso in gruppi o segmenti di individui accomunati dai medesimi bisogni, aspettative o atteggiamenti.

Anche in questo caso cercheremo di usare lo stesso approccio per individuare raggruppamenti omogenei di candidati potenziali di cui l'azienda dovrà conoscere ed approfondire comportamenti e aspettative per meglio orientare la propria politica di employer branding.

Una prima macro segmentazione solitamente usata è quella in base all'età anagrafica dei job seekers che consente di

individuare 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.

Queste tre macro categorie di individui provengono da periodi e situazioni socio-economiche sostanzialmente differenti. Dagli anni del “miracolo economico” e della crescita demografica agli anni di crisi, di calo delle nascite ma anche al periodo di grandi cambiamenti con i progressi tecnologici che hanno modificato notevolmente il modo di vivere in tutto il mondo.

Il prodotto di queste prime fasi storiche sono oggi i nostri over 50, persone quantitativamente molto numerose, di grande esperienza e che hanno dimostrato nel tempo una maggiore fedeltà all'azienda.

Sono coloro che oggi stanno entrando nel periodo di pensionamento e sono destinati a lasciare il posto di lavoro ai trentenni o quarantenni.

Questi ultimi rappresentano la nuova generazione di manager numericamente sempre meno e con una maggiore propensione al cambiamento.

E poi ci sono le nuove leve, i giovanissimi, coloro che stanno entrando adesso nel mondo del lavoro. Questi ultimi, sempre meno numericamente, sono alimentati da bisogni e da aspettative più complesse e molto difficili da soddisfare.

Hanno sicuramente un diverso atteggiamento o approccio alla ricerca del lavoro. Sono perfetti conoscitori delle nuove tecnologie. Vogliono interagire di più, essere protagonisti e pronti a mostrare le proprie attitudini e capacità ma attraverso le nuove forme di comunicazione: da internet ai nuovi strumenti di interazione sociale quali il blog, il social network e/o social media di cui parleremo ampiamente nelle prossime pagine.

Ma non solo, sono anche più disposti a muoversi, anche all'estero, pur di avere un lavoro che li soddisfi. Sono anche

più propensi ad accettare una maggiore flessibilità contrattuale almeno nella fase di inserimento e sono anche meno esigenti nelle aspettative di guadagno alla loro prima esperienza di lavoro.

Va aggiunto che questo segmento comprende anche i neolaureati e cioè quel target particolarmente critico verso il quale l'attenzione delle aziende è sempre più crescente.

Oltre a questa macrosegmentazione di tipo "generazionale" ne esiste un'altra, molto usata soprattutto negli USA, che identifica segmenti di candidati o job seekers in base al livello di propensione alla ricerca del lavoro.

Questa segmentazione, come vedremo, è molto utile in quanto permette di considerare target di mercato solitamente trascurati dalle tradizionali strategie di recruiting aziendale, solitamente utilizzate per attrarre ed assumere esclusivamente i candidati cosiddetti "attivi" e, cioè, coloro che stanno cercando opportunità di lavoro per la prima volta o hanno intenzione di cambiare e stanno valutando alternative più qualificate.

Esistono, tuttavia, approcci e tecniche efficaci che permettono di "stanare" potenziali candidati che per loro natura hanno un atteggiamento "*passivo*" nei confronti della ricerca del lavoro e per questo motivo sono difficili da trovare.

Si tratta dei cosiddetti "*candidati passivi*" tra i quali spesso si nascondono talenti o comunque persone in possesso di particolari skills richieste dalle aziende.

Al fine di comprendere meglio questo specifico segmento di mercato faremo riferimento ad una classificazione proposta da Lou Adler.

Egli identifica questo particolare target di mercato con tre cerchi concentrici (*grafico 13*) nei quali sono rappresentati tre diverse categorie di "*candidati passivi*" in funzione del loro grado di "passività".

Questo significa che esistono candidati più passivi di altri e che per poterli attrarre ed assumere sono necessarie strategie

differenti perché differenti sono i loro bisogni rispetto a quelli di un candidato attivo.

Lo schema di Adler individua un primo livello di passività attribuito a quei candidati che sono nella zona definita “*outer ring*” e cioè al confine della “passività”. Si tratta di persone che ovviamente sono già occupate ma che non sono totalmente soddisfatte del proprio lavoro.

I motivi possono essere diversi. Perché non sono pagate bene, perché lavorano troppo o si sentono particolarmente cariche di lavoro o, ancora, perché non sono apprezzate quanto dovrebbero.

Per queste ragioni potrebbero essere interessati ad un nuovo lavoro in grado di soddisfare meglio i loro bisogni.

Essi si muoveranno prevalentemente utilizzando job boards e employee referral program.

Adler afferma che questo gruppo di “*candidati passivi*” rappresenta il primo verso il quale l’azienda deve indirizzare i propri piani di recruiting.

Negli USA rappresenta circa il 10-15% della forza lavoro totale.

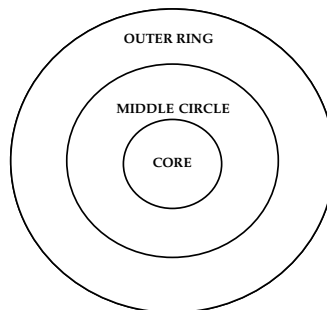


Grafico 13. Classificazione dei candidati passivi (Lou Adler)

Il secondo livello di passività è individuato nella parte intermedia del grafico e corrisponde al “*middle circle*”. In questo gruppo troviamo candidati “semi-passivi” e cioè persone che, anche in questo caso, sono pienamente occupate ma, a differenza del primo gruppo, sono più

soddisfatti del loro lavoro, del loro capo, del team nel quale sono inseriti e delle loro prospettive di crescita professionale.

Per questa ragioni sono persone che, di fatto, non stanno considerando la possibilità di cambiare lavoro a patto che l'opportunità alternativa sia significativamente migliore di quella attuale.

Visto il livello alto di "passività" che contraddistingue questo secondo gruppo, l'azienda interessata ad attrarli deve essere in grado di identificarli e successivamente contattarli personalmente.

In questo caso lo sviluppo di efficaci piani di attracting e recruiting è solitamente supportato da una campagna aggressiva di networking con la quale l'azienda riesce a raccogliere informazioni dettagliate sul profilo di queste persone. Molto importanti sono anche le azioni promosse dagli head hunting.

Questo secondo gruppo, secondo le ricerche di Adler, costituisce circa il 40-50% della forza lavoro totale negli USA.

Infine, al centro del cerchio o nella parte "*core*" del grafico troviamo i veri "*candidati passivi*" e cioè coloro che sono pienamente soddisfatti del lavoro che svolgono e per nessuna ragione hanno intenzione di cambiare lavoro o cercare altre opportunità.

Ma allora perché un'azienda dovrebbe considerarli nelle proprie strategie di recruiting?

Innanzitutto perché possono essere molto utili per lo sviluppo del proprio networking (social network), le loro conoscenze possono costituire un importante link per conoscere ed, eventualmente, assumere altri candidati passivi.

E poi, non dimentichiamo che le circostanze per cui oggi essi non sono disposti a cambiare lavoro possono radicalmente cambiare.

Si pensi ai processi di acquisizione e/o fusione, ai cambiamenti al vertice dell'azienda, alle riorganizzazioni interne. Sono alcuni esempi di processi interni che possono influenzare la cultura aziendale e/o la leadership modificando il contesto di riferimento in cui il lavoratore è inserito.

Negli USA questo terzo gruppo di “*candidati passivi*” rappresenta, secondo Adler, circa il 25-30% della forza lavoro totale.

Quanto sinora detto viene meglio inquadrato nel grafico 14 dove i due parametri di riferimento sono costituiti dal “livello di passività dei candidati” e dalla “propensione a cambiare lavoro” dei medesimi.

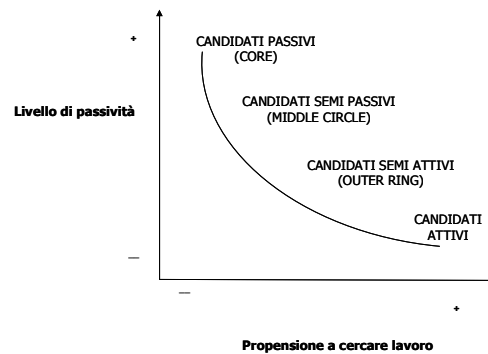


Grafico 14. Segmentazione del mercato della forza lavoro

Scendendo lungo la curva passiamo, quindi, dai candidati passivi per eccellenza, corrispondenti a quelli posizionati nella parte “*core*” del grafico di Adler, ai candidati semi-passivi, corrispondenti a coloro che sono posizionati nella parte “*middle circle*”, poi ancora ai candidati semi-attivi ai quali corrispondono coloro che, nel grafico di Adler, si trovano nella parte “*outer ring*” ed, infine, arriviamo ai più tradizionali e conosciuti candidati attivi che ovviamente hanno un bassissimo livello di passività e quindi manifestano una propensione a cercare e/o cambiare lavoro molto alta.

Questi ultimi costituiscono ancora oggi il principale target delle aziende.

E' il segmento che comprende i neolaureati ma anche professionisti in cerca di nuove esperienze lavorative.

Un segmento caratterizzato da forti criticità e rispetto al quale esiste tuttora una forte competizione tra le aziende.

Ma perché le aziende continuano a concentrare la propria attenzione prevalentemente su questo target?

Non è forse il caso di iniziare ad allargare il proprio raggio d'azione cercando di rivolgere le proprie politiche di recruiting anche verso quei "*candidati passivi*" tra i quali è possibile trovare persone di talento di cui si ha bisogno?

Attenzione però perché muoversi in questa direzione significa essere consapevoli che più alto è il livello di passività del candidato potenziale e maggiore sarà l'impegno richiesto all'azienda nell'attrarre ed assumere queste persone.

Perciò sarà necessario un cambiamento culturale che porti l'azienda ad adottare un nuovo approccio nel fare recruiting e l'utilizzo di strumenti più innovativi per trovare le risorse di talento.

Nel paragrafo successivo approfondiremo proprio questo aspetto parlando di blog e social network.

Ma adesso vediamo cosa deve avere o fare un'azienda per essere più attrattiva nei confronti dei "*candidati passivi*".

Anche in questo caso faremo riferimento ad alcune indicazioni fornite da Lou Adler.

Egli sostiene innanzitutto che se un'azienda ha un buon employer brand sicuramente è più capace di altre di attrarre i candidati passivi.

Quindi godere di una immagine forte come luogo di lavoro è un presupposto indispensabile perché l'azienda possa svolgere la propria attività di recruiting, nei confronti di questo target, con maggiore efficacia.

Essendo un segmento particolare e cioè costituito da persone che comunque hanno un'occupazione stabile più o meno

soddisfacente, è evidente che l'offerta di lavoro che si propone debba essere particolarmente attraente per cui valga veramente la pena di cambiare lavoro. La job description deve essere, quindi, molto chiara nei contenuti e, allo stesso tempo, appetibile nella forma.

Per essere tale deve mostrare le opportunità di crescita nel lungo periodo in funzione della performance.

Deve essere facilmente individuabile il legame con la strategia aziendale e/o con lo sviluppo di iniziative particolarmente critiche.

Adler parla, in questo caso, di vere e proprie azioni di *job branding* capaci di svecchiare le tradizionali job descriptions (TJD) rendendole più adatte ad attrarre candidati "passivi" Top.

Il *job branding* è essenzialmente basato sul principio secondo il quale i candidati Top accettano un lavoro principalmente per queste ragioni:

- il nuovo lavoro proposto è un importante step per la propria carriera professionale. La qualità del lavoro non è associata alla sua sicurezza e/o stabilità sicuramente più attraente per candidati senza esperienza di lavoro (candidati attivi), ma all'opportunità di apprendere di più, di svolgere attività con maggiori responsabilità e di avere una chiara prospettiva di crescita.
- chi conduce il colloquio di selezione deve essere persona valida e preparata a gestire il dialogo con un candidato particolare e soprattutto deve avere ben compreso la natura del lavoro per cui si stanno cercando nuove risorse.
- la strategia e la vision dell'azienda sono direttamente connesse con il lavoro proposto. Questo dipende molto dalla qualità dell'azienda ed è forse l'aspetto più importante del processo di *job branding*.

Nella definizione della campagna pubblicitaria del lavoro offerto è sempre utile fare riferimento alla strategia aziendale in modo tale che il candidato si senta

pienamente protagonista della mission dell'azienda. Un esempio rivolto ad un responsabile delle vendite potrebbe essere: *“Diventa il punto focale della nostra campagna pubblicitaria per il lancio della nuova linea di prodotti. Metti il tuo cuore ed il tuo entusiasmo a nostra disposizione e guardiamo insieme le vendite aumentare”*.

- i candidati top visitano frequentemente il sito web dell'azienda. Pertanto la descrizione del lavoro offerto, secondo quanto detto prima, deve essere accessibile anche e soprattutto dal sito istituzionale nella sezione dedicata alle opportunità di lavoro.

6.2. Le analisi preliminari dell'employer brand (assessment)

A questo punto entriamo adesso nel merito del processo vero e proprio della strategia di employer branding.

Come abbiamo già detto, nelle pagine precedenti, una buona strategia deve necessariamente prevedere un'azione di lungo periodo con un ampio orizzonte temporale di riferimento. All'interno di questo intervallo l'azienda è impegnata a svolgere una serie di azioni di studio e di analisi approfondite che mirano a fornire una valutazione chiara ed esaustiva della percezione del brand aziendale, in generale, e dell'employer brand, in particolare, oltre allo sviluppo di azioni finalizzate alla costruzione dell'employer brand o al rafforzamento di quello esistente.

L'azione strategica dell'employer branding inizia, quindi, con la fase di *assessment* che comprende una serie di attività di analisi preliminari dell'employer brand che servono ad identificare qual è l'attuale posizionamento e/o reputazione/immagine dell'azienda sul mercato del lavoro.

In questa prima fase sarà necessario individuare le caratteristiche principali dell'azienda con particolare riferimento alla sua visione e missione aziendale ed ai suoi

obiettivi futuri di business nonché al modo con cui l'azienda ha intenzione di raggiungerli.

Si cercherà, anche, di analizzare e comprendere bene la sua cultura ed il suo prevalente sistema di valori interni (*brand values*).

Questo aspetto è di enorme rilevanza per l'employer branding perché può costituire un buon punto di partenza per lo sviluppo di una valida employer identity.

Le analisi preliminari sono solitamente supportate da ulteriori indagini in grado di fornire informazioni più specifiche alle esigenze di sviluppo della strategia.

Ad esempio, conoscere come gli attuali dipendenti percepiscono la propria azienda è un tipo di informazione molto utile soprattutto se proviene da quei soggetti che, per il ruolo ricoperto, sono maggiormente in grado di promuovere o criticare la cultura aziendale.

Allo stesso modo, è rilevante conoscere quale è la considerazione che i giovani talenti hanno dell'impresa in questione.

Si tratta, solitamente, di indagini quali-quantitative rivolte sia all'interno che all'esterno dell'azienda e che permettono di:

- valutare la coerenza tra l'immagine aziendale percepita dal neo assunto in fase di recruiting e l'immagine percepita dopo la sua assunzione;
- comprendere se la promessa fatta in fase di recruiting è stata realmente mantenuta;
- capire quali sono i bisogni/desideri che il neo assunto vorrebbe vedere realizzati all'interno del proprio ambiente di lavoro al fine di ridurre l'eventuale rischio di turn-over.

Ma non solo, permettono anche di valutare:

- la disponibilità dei dipendenti a supportare gli obiettivi ed a condividere i valori aziendali;
- il livello di fiducia che viene mostrato nei confronti dei prodotti/servizi forniti dall'azienda;

- il livello di orgoglio ed il senso di appartenenza;
- il livello di soddisfazione per il proprio lavoro e la fiducia nelle prospettive di crescita professionale;
- lo spirito di iniziativa espresso;
- la disponibilità a promuovere l'azienda all'esterno;
- l'intenzione e/o desiderio di rimanere in azienda nel tempo.

Le informazioni ottenute dalle analisi interne verranno poi confrontate con quelle ottenute da analisi quantitative rivolte al target esterno e cioè a quei potenziali candidati verso i quali l'azienda rivolge particolare attenzione.

Si tratta, quindi, di valutare quali siano, secondo gli intervistati, le principali caratteristiche che tendono meglio a qualificare l'azienda/employer.

Queste caratteristiche contribuiranno, poi, a definire i fattori tangibili e/o intangibili che costituiranno la EVP dell'azienda.

Le analisi permetteranno, anche, di individuare quali sono le principali aziende concorrenti e, ancora, quali sono i canali maggiormente utilizzati dagli intervistati per raccogliere informazioni sulle offerte di lavoro e sul profilo employer dell'azienda.

Queste informazioni forniranno, infine, un quadro sintetico ed esaustivo sull'attuale *employer brand positioning* ed aiuteranno a comprendere meglio se l'azienda posseda o no una buona *brand personality*, presupposto essenziale per una efficace strategia di employer branding.

6.3. Lo sviluppo dell'employer brand (*prospective*)

Il secondo passo previsto dallo schema di azione (EB Action) dell'EBGF consiste nella definizione o, meglio, nella costruzione del proprio employer brand, partendo proprio da quei fattori che sono stati identificati nella fase precedente e che, si ritiene, possano qualificare di più

l'azienda, dandole personalità e rendendola, perciò, differente dalle altre realtà (*employer brand positioning*).

In questa fase, sarà necessario comprendere a fondo il mercato del lavoro ed il segmento al quale ci si rivolge in funzione degli obiettivi prefissati.

Si cercherà anche di valutare le precedenti scelte di comunicazione sia corporate e sia quelle già effettuate nell'ambito delle attività di recruiting con riferimento particolare agli annunci pubblicati sui quotidiani, al tipo di informazioni che l'azienda trasferisce attraverso la *career section* del proprio employment web site.

Tutto ciò serve a definire e delineare meglio la campagna di comunicazione del brand che deve essere in grado di valorizzare l'immagine della società come luogo di lavoro.

Rappresenta, quindi, la fase più creativa dell'intero processo di sviluppo dell'employer brand, detto anche *employment advertising*, nella quale l'azienda definisce la propria "*employer brand promise*" ovvero trasforma, in chiave "comunicazionale", la propria *employer value proposition* o EVP.

In termini più operativi si procede alla definizione di una linea grafica e visuale, il più coerente possibile con l'employer identity, da utilizzare nel processo di creazione del materiale di comunicazione.

Questa fase è, solitamente, accompagnata da una attenta analisi dei contenuti e dalla definizione di uno slogan ("*claim*") attraente da inserire nel medesimo materiale.

In particolare il piano di sviluppo del materiale di comunicazione potrà comprendere la semplice *brochure* di presentazione del profilo dell'azienda sia employer che corporate ma anche altri strumenti più tradizionali quali *poster, postcards, flyer, newsletter, newspaper advertising, gadget*, etc. oppure altri più interattivi come, ad esempio, lo *stand*, usato principalmente durante la partecipazione alle Job Fair destinate a diventare luoghi di scambio e di confronto sempre più virtuali (*virtual job fair*) rispetto al

passato e, per tale motivo, in grado di garantire una maggiore flessibilità di utilizzo ed una migliore efficacia “comunicazionale”.

Un altro strumento interattivo di grande rilevanza è sicuramente l'*employment web site*.

Quest'ultimo, insieme al *virtual stand* saranno approfonditi più avanti quando parleremo di interattività, Web 2.0 e comunicazione dell'employer brand.

Una volta, quindi, definita la linea di comunicazione da sviluppare questa dovrà essere concordata prima di dare avvio alle bozze creative definitive.

Questo passaggio potrebbe richiedere un ulteriore confronto con l'area Marketing dell'azienda o, comunque, con chi si occupa della comunicazione sia interna che esterna per il gruppo.

E' un passaggio importante perché significa, molte volte, cercare di integrare l'attività di employer branding e, più specificatamente, la sua fase creativa con le attività ed i piani di sviluppo della comunicazione a livello corporate.

Questa necessità di integrazione, spesso, porta l'azienda a dover assimilare l'employer branding ad una attività collaterale a quella corporate con il rischio di bloccarne il processo o, in qualche modo, rallentarlo compromettendo l'efficacia della strategia.

Ciò dipenderà molto dal potere contrattuale delle singole funzioni ed, in particolare, le funzioni HR e marketing e comunicazione e, quindi, dal peso che le stesse avranno sui processi decisionali interni.

Di seguito elenchiamo alcune delle principali criticità che si possono manifestare in questa fase estremamente delicata.

- la direzione marketing e/o comunicazione dell'azienda ha più potere della direzione HR. In questo caso la negoziazione tra le due funzioni è sbilanciata e ciò rende più difficile per la funzione HR portare avanti la propria idea di employer brand da sviluppare. Il risultato è che a condurre il gioco sarà la funzione marketing che tenderà,

molto probabilmente, a privilegiare un approccio consumer anziché employer nello sviluppo della strategia.

In questi casi peraltro, il potere del consulente esterno specializzato è molto ridotto o, addirittura, nullo.

Il rischio più evidente per la strategia di employer branding è la sua poca aderenza alle reali esigenze di attracting e recruiting dei talenti.

- la direzione HR ha maggiore autorevolezza all'interno dell'azienda e questo può contribuire a gestire la negoziazione interna in maniera più efficace e, soprattutto, a delineare un processo di sviluppo della strategia più autonomo e mirato. Il consulente esterno, in questo caso, ha un ruolo più incisivo in quanto può, non solo facilitare la negoziazione ma, anche, rendere operativa la strategia avvalendosi delle sue competenze specialistiche.

6.4. La comunicazione dell'employer brand (development)

Nei paragrafi precedenti abbiamo approfondito le fasi strategiche dell'attività di employer branding con riferimento alle analisi preliminari ed alla costruzione dell'identità employer.

Affronteremo l'ultima fase strategica del processo nel paragrafo successivo quando parleremo delle analisi finali di controllo e monitoraggio dell'employer brand.

In questo paragrafo concentreremo la nostra attenzione sulla comunicazione e sullo sviluppo dell'employer brand.

Attività decisamente importante e che consiste nel pensare a come comunicare la propria immagine sia ai dipendenti attuali e sia a quelli potenziali.

È importante notare che la comunicazione verso il primo gruppo ha la stessa importanza di quella rivolta al secondo gruppo.

Retention e recruitment sono, infatti, facce della stessa medaglia.

Un'azienda deve essere sicura che il clima aziendale esistente sia perfettamente coerente con il messaggio che si sta rivolgendo ai dipendenti potenziali.

Per attrarre e assumere giovani talenti, le imprese dovranno, sempre di più, utilizzare gli strumenti di marketing e di gestione dell'immagine con la stessa cura con cui gestiscono le politiche di marketing rivolte ai consumatori.

L'immagine comunicata dovrà, perciò, essere coerente e capace di esprimere la cultura aziendale.

Un'azienda con forti contraddizioni tra l'immagine trasmessa di sé e l'immagine reale potrà attrarre le menti migliori, ma non avrà mai la capacità di mantenerle.

L'azienda dovrà, quindi, sviluppare una efficace comunicazione interna focalizzandosi sugli aspetti organizzativi e culturali e facendo in modo che i dipendenti possano sentire l'organizzazione come una realtà propria (*senso di appartenenza*) nella quale si voglia continuare a lavorare.

Un esempio di strumenti utilizzabili nella comunicazione interna sono: *wellcome book* utile nella fase di inserimento dei candidati *vision meeting*, *house organ*, *newsletter*, *poster*, *brochure*.

Questi strumenti devono, ovviamente, essere accompagnati da una serie di *driver gestionali* in grado di rafforzare l'immagine fra i dipendenti.

Sviluppare, ad esempio, delle politiche di riconoscimento del valore dei singoli lavoratori può essere un ottimo modo per rinforzare il brand con i "dipendenti" oppure svolgere azioni finalizzate a migliorare le relazioni tra dipendenti facendo uso di strumenti di relationship marketing.

Ma anche lo sviluppo di programmi di erogazione di benefit può rappresentare un efficace metodo per attirare l'attenzione intorno all'ambiente di lavoro come, ad esempio, permettere ai cani di entrare in ufficio, offrire

sconti per entrare nei fitness club, fornire più giorni di vacanze, sono tutte politiche che possono rinforzare l'immagine che si ha intenzione di sviluppare;

Per quanto riguarda gli aspetti della comunicazione esterna sarà necessario, per raggiungere il proprio target, valutare attentamente sia il livello di intensità con cui si vuole comunicare il proprio *employer brand*, sia il bisogno di copertura geografica e, soprattutto, la scelta degli strumenti da utilizzare allo scopo.

Questo ultimo aspetto è di enorme rilevanza nella fase di sviluppo del piano di comunicazione.

L'azienda dovrà, quindi, elaborare una vera e propria strategia di contatto che permetta di raggiungere facilmente il proprio target.

Un modello concettuale utile a questo scopo è l'*Employer Brand Contact Approach* o *EBCA* (grafico 15).

Il modello mette in evidenza la stretta connessione che esiste tra la segmentazione del mercato e gli strumenti di comunicazione e di recruiting utilizzati dall'azienda.

Nella parte sinistra del grafico viene mostrato lo schema di segmentazione visto nelle pagine precedenti ma dove il parametro "propensione a cercare lavoro" viene correlato con un nuovo parametro: "Livello di esperienza".

Questa correlazione consente di individuare due aree principali relative ai candidati attivi e a quelli passivi (parte superiore ed inferiore del grafico) ai quali vengono associati alcuni segmenti particolari del mercato del lavoro: dagli *students* (candidati passivi) ai *recent graduates* (candidati attivi), ai cosiddetti *young professionals* (con almeno 3 anni di esperienza di lavoro) e *senior managers* (con più di 3 anni di esperienza) che, ovviamente, possono essere considerati tanto attivi (insoddisfatti ed in cerca di un nuovo lavoro) quanto passivi (soddisfatti del proprio lavoro, non in cerca di altre opportunità).

In relazione a ciascuno di questi segmenti e, quindi, in funzione del loro livello di esperienza e della loro

propensione a cercare lavoro vengono, poi, individuati i “*recruiting methods*” e cioè quegli strumenti di comunicazione e di recruiting che meglio consentono di raggiungere il target.

Interessante è constatare che quanto più passivo è il candidato tanto più attivo deve necessariamente essere lo strumento utilizzato per comunicare l’employer brand e, quindi, il mezzo di attracting del candidato stesso.

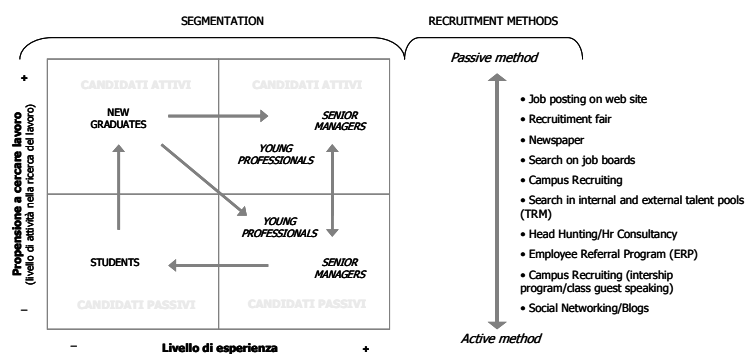


Grafico 15. Employer Brand Contact Approach (fonte: Anthea Consulting)

Ad esempio, la partecipazione alle job fair è sicuramente una buona occasione per rafforzare e comunicare il proprio employer brand.

Ma la sua efficacia sarà maggiore se questi eventi vengono utilizzati per raggiungere principalmente i *recent graduates*. Così come azioni di head hunting o l’utilizzo di social network possono essere efficaci per attrarre candidati passivi siano essi *young professionals* che *senior managers*. Allo stesso modo lo sviluppo di programmi di *internship* o *class guest speaking* ossia interventi di manager aziendali nei corsi universitari, possono costituire valide opportunità per coinvolgere soprattutto gli studenti e cioè quei soggetti che sono ancora impegnati a proseguire i loro studi e, per questo motivo, poco motivati a cercare lavoro (candidato

passivo) ma che saranno pronti a farlo non appena concluso il proprio ciclo di studi (candidato attivo).

Anche l'organizzazione di party, cocktail o convention e/o la sponsorizzazione di eventi possono essere considerati ottimi *brand communication tools* in grado di attirare l'attenzione del proprio target di riferimento.

6.5. Le analisi di controllo dell'employer brand

(monitoring)

La fase finale dello schema di azione dell'EBGF è quella del monitoraggio ovvero del controllo dell'efficacia di quanto sviluppato nelle fasi precedenti: dal piano di sviluppo e costruzione dell'employer brand al processo di comunicazione che affronteremo in maniera approfondita nel paragrafo successivo quando parleremo di sviluppo di piano operativo.

Un primo feedback lo si può ottenere dal numero dei CV ricevuti, ma ciò ovviamente non basta a fornire una indicazione di efficacia, bisogna individuare quanti dei CV ricevuti sono utili e cioè in linea con il target ricercato.

E' evidente che quanto più alta è la percentuale dei CV utili sul totale dei CV ricevuti, tanto più efficace risulta essere stata l'attività svolta in precedenza.

Tuttavia è necessario integrare queste prime e semplici informazioni con indicatori di efficacia più analitici che richiedono l'adozione di strumenti di analisi decisamente più complessi.

A tal fine ci si avvarrà di alcune indagini che verranno sviluppate periodicamente e che costituiranno il principale strumento di monitoraggio dell'employer brand (es. *EBPS*.¹¹)

¹¹ EBPS è uno strumento di indagine quantitativa il cui fine è analizzare il posizionamento dell'employer brand di alcune delle principali aziende su tre principali segmenti di mercato: *recent graduates, young professionals e senior managers*.

Queste indagini permettono di raggiungere i seguenti obiettivi;

1. studiare le valutazioni e le aspettative di alcuni segmenti critici del mercato del lavoro (es. *recent graduates*, *young professionals*, *senior managers*) al fine di migliorare le proprie strategie di *employer branding*;
2. monitorare l'evoluzione delle percezioni dei segmenti target sulle attuali offerte di lavoro e sul *brand* aziendale;
3. conoscere il livello di notorietà del *corporate brand* ed il posizionamento dell'*employer brand* sui segmenti di mercato individuati;
4. conoscere chi sono i *competitor* diretti rispetto ai segmenti ed il grado di competitività interno (benchmarking);
5. valutare l'efficacia delle azioni di employer branding grazie all'utilizzo di strumenti di valutazione (metrics) in grado di fornire informazioni sull'evoluzione del posizionamento dell'*employer brand* sui segmenti di mercato identificati.

Ciò significa, quindi, conoscere la propria posizione come *best employer of choice* e cioè come azienda preferita come luogo di lavoro e conoscere, anche, la propria posizione come *strong company* e cioè come azienda capace di integrare in maniera coerente le diverse forme di comunicazione sia a livello corporate che a livello employer. Quest'ultimo aspetto sarà meglio approfondito nel paragrafo successivo quando parleremo di un particolare indicatore denominato BCI Index.

6.5.1. Employer branding, corporate branding e brand awareness: il BCI index©

Nello sviluppo di una strategia di employer branding è importante tenere in considerazione alcuni aspetti essenziali riconducibili alla notorietà del brand (*brand awareness*) ed

al grado di apprezzamento di cui gode l'azienda da un punto di vista istituzionale (*corporate brand*).

A questi si aggiunge l'identificazione del target che può essere unico o, meglio, coincidente, oppure differente.

Questo ultimo aspetto è estremamente importante e vale la pena di approfondire.

Comprendere, infatti, se il target delle proprie politiche di employer branding coincida con quello delle attività di comunicazione corporate e/o di prodotto ha delle forti implicazioni sia sulla notorietà del brand e sia sul modo in cui le due forme di comunicazione (employer e corporate branding) possono interagire reciprocamente.

Infatti, se è vero che l'employer branding gioca un ruolo importante nell'attrarre e mantenere le persone di talento, allo stesso tempo, può generare un effetto positivo in grado di supportare efficacemente le politiche di corporate branding rivolte al cliente.

Questo è vero, ad esempio, per quelle aziende che si rivolgono ad un mercato del consumo dove spesso il potenziale e/o attuale cliente corrisponde al potenziale e/o attuale employee.

Aziende come Vodafone, Tim e Fiat sono validi esempi di realtà che rientrano nel caso sopra menzionato.

E' molto probabile, infatti, che l'acquirente di un servizio di telefonia mobile, offerto da Vodafone o da Tim, sia anche un potenziale candidato a lavorare presso quelle aziende.

Allo stesso modo può capitare che l'acquirente di un'auto Fiat possa anche essere interessato a lavorare per l'azienda medesima.

Esistono, comunque, situazioni nelle quali la sinergia tra le due forme di comunicazione è, invece, molto più lieve e meno interrelata.

E' il caso delle aziende, come ad esempio Abb, Bosch, Accenture, il cui mercato del consumo è costituito, prevalentemente, da aziende (mercato industriale) ed è ben distinto dal mercato target del lavoro.

Questa maggiore differenziazione dei target permette, quindi, all'azienda di definire la propria strategia di employer branding muovendosi su un terreno più "vergine" e cioè non particolarmente intaccato dalle attività di comunicazione corporate e/o di prodotto.

Per comprendere meglio gli aspetti sinora menzionati faremo riferimento ad un indicatore grafico semplice ed efficace denominato BCI Index©. (*Brand Communication Interactive Index*).

L'indice consente di capire in che modo le due forme di comunicazione (corporate e employer branding) interagiscono tra di loro e, soprattutto, quali sono gli effetti in termini di posizionamento del brand sul mercato target e rispetto alle aziende concorrenti.

Ma è in grado, anche, di esprimere sinteticamente il grado di interazione tra la notorietà (brand awareness) e l'employer brand.

Il BCI Index© è, quindi, il risultato di tre principali analisi: *corporate brand analysis*, *employer brand analysis* e *la brand awareness analysis*.

Con la prima si ottengono informazioni sul grado di apprezzamento dell'immagine istituzionale dell'azienda.

Essa si fonda essenzialmente sulla domanda: "*quale tra le aziende del settore ha l'immagine più accattivante?*".

Con la seconda si hanno informazioni sul grado di apprezzamento dell'azienda come employer of choice e cioè come datore di lavoro ideale in cui andare a lavorare.

Essa scaturisce dalla formulazione della seguente domanda: "*in quale azienda del settore vorresti andare a lavorare?*".

Infine, la terza analisi permette di ottenere informazioni sul grado di notorietà del brand e cioè su quanto è realmente conosciuto.

Il risultato dell'incrocio di queste tre analisi viene espresso attraverso due indicatori grafici¹² come quelli riportati sotto.

¹² I due grafici scaturiscono da una indagine condotta nel 2008 da Anthea Consulting e Atmen su 1.200 neolaureati.

Il primo grafico (*BCI Index© 1*) mostra la relazione tra il brand awareness e l'employer brand dove i valori evidenziati sull'asse delle ordinate del grafico si riferiscono al numero dei laureati che conoscono il brand delle aziende (notorietà del brand).

Mentre i valori evidenziati sull'asse delle ascisse del grafico si riferiscono, invece, al numero dei laureati che hanno interesse ad andare a lavorare nelle aziende di riferimento.

Per comprendere il suo significato interpretativo riportiamo i due principali casi estremi riconducibili ai quadranti A e C. L'azienda sul quadrante A (caso Ras e Blockbuster) è più conosciuta delle altre dal campione dei neolaureati ma questi ultimi non ne apprezzano sufficientemente l'immagine come employer rispetto.

Risultato negativo e preoccupante. In questo caso l'azienda dovrebbe ridefinire la propria strategia di employer branding nel caso in cui esista già.

Dovrebbe, invece, svilupparne una nuova nel caso in cui non sia mai esistita.

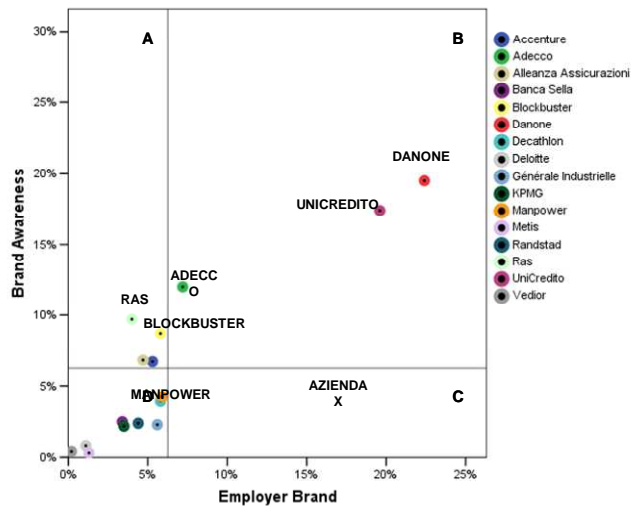


Grafico 16. *BCI Index© 1 (Brand Awareness VS Employer Brand)*

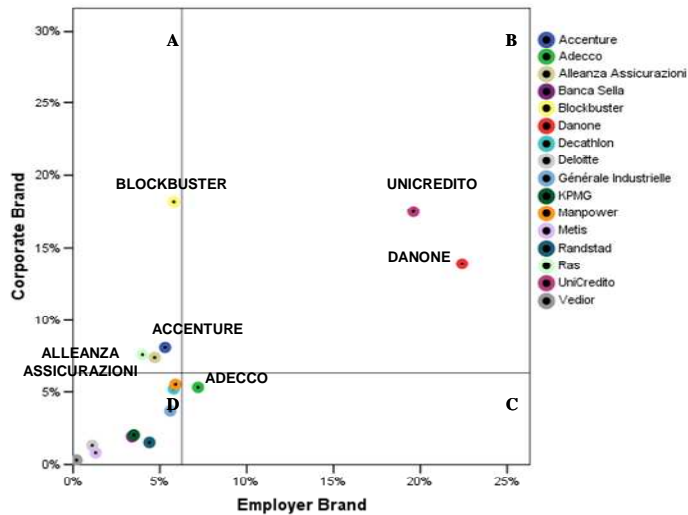


Grafico 17. BCI Index© 2 (Corporate Brand VS Employer Brand)

E' evidente che l'azienda X sul quadrante C (lo studio al quale è riferito il grafico non ha prodotto nessun caso di aziende collocate in questo quadrante), pur essendo meno conosciuta dal campione totale dei neolaureati rispetto alle altre aziende con le quali è stato effettuato il confronto, tende, dai quei pochi che la conoscono, ad essere comunque apprezzata come employer.

Questo dato dimostrerebbe che esiste comunque una buona posizione (latente) dell'employer brand. Vantaggio che l'azienda potrebbe, eventualmente, estendere ad un maggior numero di laureati se si impegnasse a sviluppare un piano di comunicazione finalizzato ad acquisire una maggiore notorietà.

IL secondo grafico (*BCI Index© 2*) mostra, invece, la relazione tra il corporate brand e l'employer brand dove i valori evidenziati sull'asse delle ordinate si riferiscono al numero dei laureati che hanno espresso il proprio apprezzamento nei confronti dell'immagine istituzionale.

Mentre i valori evidenziati sull'asse delle ascisse del grafico si riferiscono, invece, al numero dei laureati che hanno manifestato interesse ad andare a lavorare nelle aziende di riferimento.

La posizione delle aziende nei diversi quadranti assume, quindi, un significato ben preciso.

Il quadrante A (caso Blockbuster) si riferisce alle cosiddette “*best corporate*” e cioè aziende con un basso livello di appeal come employer ed un alto livello di gradimento per la propria immagine istituzionale.

Solitamente troviamo aziende la cui politica di corporate branding risulta molto incisiva mentre meno efficace risulta la strategia di employer branding.

Tale risultato può essere dovuto ad un'azione di corporate branding più invasiva nei confronti di forme di comunicazione più mirate di employer branding oppure, può essere, semplicemente, il risultato di una meno incisiva azione di employer branding.

Il quadrante B identifica (caso Unicredito e Danone), invece, la migliore posizione e raggruppa le cosiddette “*strong company*” e cioè aziende con un alto livello di gradimento della propria immagine ed un alto livello di appeal come employer.

Si tratta di aziende le cui strategie di corporate branding ed employer branding tendono ad essere molto efficaci, più integrate ed in grado di produrre un effetto di rafforzamento reciproco.

Nel quadrante C ci sono le cosiddette “*best employer*” (caso Adecco) e cioè aziende con un alto livello di appeal come employer ed un basso livello di gradimento della propria immagine corporate. Si tratta, soprattutto, di aziende che hanno adottato una efficace strategia di employer branding e una politica di corporate branding poco invasiva.

Il quadrante D mostra, infine, le cosiddette “*weak company*” e cioè aziende con un basso livello di appeal come employer

ed un altrettanto basso livello di gradimento della propria immagine istituzionale.

E' un risultato solitamente dovuto a strategie di corporate branding e/o employer branding che, se esistenti, si sono rilevate poco efficaci o semplicemente perché trattasi di aziende meno conosciute.

Nel nostro caso, il grafico BCI Index© 2 mostra un corposo numero di aziende collocate su questo quadrante.

Esse sono Kpmg, Metis, Vedior, Decathlon, Banca Sella, Deloitte, etc.

La posizione più delicata e svantaggiata rispetto alle altre del settore di riferimento può costituire, quindi, un chiaro segnale di allarme ed uno stimolo ad impegnarsi di più nello sviluppo di azioni di comunicazione, più o meno integrate, capaci di provocare spostamenti del proprio brand verso posizioni più positive rispetto ai concorrenti diretti del settore.

7. Employer branding e Talent Relationship Management

Nella prima parte del libro abbiamo detto che una *cultura orientata al recruiting* può facilitare la ricerca di candidati di qualità.

In questo capitolo approfondiremo l'argomento cercando di spiegare come si può sviluppare una efficace relazione con i propri candidati e, soprattutto, come mantenerla nel tempo.

Stiamo parlando del cosiddetto "*Talent Relationship Management*" o più semplicemente *TRM*.

Ma cosa significa adottare un approccio TRM? E quali sono i vantaggi che si possono ottenere dalla sua adozione?

L'obiettivo principale di una strategia TRM è quello di sviluppare un pool di candidati di talento da alimentare costantemente e dal quale attingere per le posizioni aperte ma anche e, soprattutto, per quelle che potrebbero aprirsi in futuro.

In altre parole, più candidati qualificati un'azienda riesce a conoscere, più opportunità ha di promuovere se stessa e più facilmente riuscirà ad individuare la giusta persona da assumere all'interno di un gruppo di candidati potenziali preselezionato.

Si tratta, quindi, di un approccio al recruiting non più reattivo o legato ad un bisogno emergente ma, continuo e sistematico.

Il TRM consente, quindi, di costruire buone relazioni con i potenziali candidati attraverso le quali l'azienda ha

l'opportunità di attivare processi di comunicazione/scambio e di "educazione" destinati a durare nel tempo.

Un modello concettuale di TRM è illustrato nel grafico 18, il quale mostra come tale processo inizi attraverso la registrazione e/o invio on line, da parte dei candidati, del proprio CV. Questi dati vengono fatti confluire in un Data Base e successivamente esaminati sottoposti mediante uno screening e una pre-selezione allo scopo di individuare i profili più interessanti.

Tra questi, ovviamente, solo alcuni vengono selezionati per le posizioni attualmente aperte mentre gli altri confluiscono nel cosiddetto Talent Pool il quale viene poi segmentato secondo particolari criteri definiti dall'azienda in base alle proprie esigenze future di recruitment.

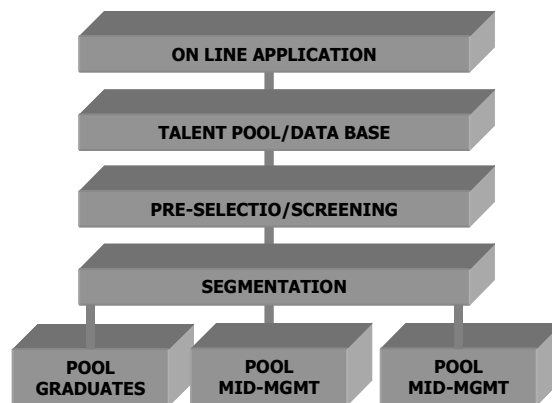


Grafico. Modello base di TRM (schema adattato da Rechter, J.& Stahler G.)

Solitamente quando si parla di TRM si pensa allo sviluppo dell'employment web site, di cui si è parlato ampiamente nel capitolo 2, all'utilizzo di Applicant Tracking System o ATS o ancora all'utilizzo di database e sistemi di emailing oppure a strumenti quali i Blogs e i Social Network di cui si parlerà, in maniera più specifica, nel paragrafo successivo.

Accanto a questi strumenti, di comprovata efficacia, ne esistono altri che permettono di raggiungere i medesimi risultati e che, allo stesso tempo, non richiedono investimenti particolari.

Si tratta, perlopiù, di semplici strategie con le quali è possibile costruire buone relazioni con scuole, Università, associazioni studentesche o qualsiasi altro tipo di comunità in grado di raggruppare al suo interno persone che possono essere o possono diventare ottimi candidati target. All'interno di questi gruppi si possono organizzare momenti di scambio durante pranzi o cene oppure meeting appositamente creati per farsi conoscere e/o diffondere il proprio brand.

Questi canali, per garantire la loro efficacia, devono ovviamente essere creati e poi gestiti in maniera continuativa nel tempo.

Anche la sponsorizzazione di eventi, siano essi convegni o conferenze, costituiscono una valida opportunità per parlare di se e avere visibilità nei confronti di un pubblico target. Sono occasioni nelle quali è possibile incontrare molti candidati target ai quali può essere utile consegnare il proprio biglietto da visita o magari, se si incontrano persone interessanti, fissare già un primo colloquio telefonico.

A queste attività di sponsorship si aggiunge poi l'uso di software specifici quali quelli di "contact management" in grado di fornire interessanti benefici per le proprie attività di recruiting nella misura in cui permettono di tenere traccia dei profili dei candidati chiave ed avere tutte le informazioni utili su ciascuno di essi.

Ovviamente un buon TRM non può prescindere dall'uso dei cosiddetti "*employee referrals*" di cui si parlerà ampiamente nel capitolo 14. Si tratta di programmi mirati con i quali alcuni dipendenti chiave dell'azienda vengono coinvolti nelle attività di recruiting. I risultati sono realmente straordinari.

Un altro metodo molto sviluppato negli USA, come la maggior parte delle tecniche che vengono presentate in questo libro, è l'uso del cosiddetto "*boomerang recruiting*". Si tratta, anche qui, di efficaci programmi che permettano di instaurare relazioni con quelle persone che hanno lasciato l'azienda, per andare a lavorare in realtà apparentemente più attrattive, allo scopo di incentivarne il ritorno. Anche in questo caso si rimanda al capitolo 15 per un maggiore approfondimento.

8. Employer branding e Web 2.0

8.1. L'e-cruiting per attrarre i talenti

*di Silvia Zanella**

Cosa significa per un'azienda sviluppare e consolidare il proprio employer brand attraverso le nuove tecnologie? Innanzitutto significa rivolgersi a un pubblico diverso dai fruitori dei media classici e disporre di diversi canali di comunicazione innovativi e dalle potenzialità ancora inesplorate.

Conseguentemente, se si vogliono attrarre le risorse migliori attraverso i new media sarà necessario mettere a punto una strategia di comunicazione specifica, in grado di relazionarsi positivamente con questa tipologia di utenti e sfruttando al massimo le caratteristiche specifiche dei mezzi a disposizione.

Ancora più a monte, significa comprendere quali sono le peculiarità dei canali e degli strumenti possibili, calibrare messaggi e linguaggi, adattare ad arte lo stile comunicativo. Partendo dai canali, tra i principali si possono citare senz'altro i siti di recruiting on line, i social media, i blog e i social network.

Sono quindi molteplici e differenziate le attività on line che possono essere utilizzate per promuovere la propria strategia di employer branding.

* Marketing Director in Monster Italia

Per quanto riguarda specificamente la ricerca di personale via Internet gli strumenti a disposizione sono molto più numerosi di quanto non si possa immaginare.

Un primo strumento di employer branding on line è senz'altro rappresentato dalla possibilità di pubblicare sui siti di e-recruiting degli annunci di lavoro.

Diversamente da quanto accade con i mezzi tradizionali (ad esempio la ricerca di personale qualificato tramite la carta stampata), internet presenta una serie di tratti distintivi dall'elevato potenziale comunicativo.

In primo luogo, la redazione della stessa offerta avviene con criteri molto diversi dagli annunci cartacei: non esistono limiti spaziali o cromatici, esiste la possibilità di inserire degli elementi multimediali, le modalità di candidatura sono immediate e intuitive.

Questo significa che grazie alla pubblicazione on line dell'offerta un'azienda ha molto più spazio e modo di raccontarsi e di entrare nel dettaglio della posizione vacante, godendo fin dal primissimo passaggio del processo di selezione (l'annuncio, appunto) della possibilità di implementare una strategia di employer branding precisa che posiziona l'organizzazione in un certo modo.

In seconda battuta, la categorizzazione dell'offerta consente al candidato di individuare immediatamente l'annuncio più vicino al lavoro desiderato, permettendo al datore di ricevere candidature più in linea, "targetizzando" fin da subito la propria comunicazione.

La pubblicazione on line di un annuncio su un sito di recruiting consente poi di dare visibilità alla propria offerta nei cosiddetti aggregatori (siti che raccolgono inserzioni da più fonti) e soprattutto in motore di ricerca quali Google e Yahoo, raggiungendo una platea vastissima di internauti.

Da non dimenticare poi che un'offerta pubblicata on line viene mandata in automatico a tutti gli utenti in possesso del determinato profilo professionale che si sta ricercando: ciò non solo aumenta le probabilità di venire a contatto con la

risorsa giusta in tempi brevi, ma significa anche diffondere la propria immagine aziendale anche a un target profilato di potenziali futuri collaboratori, ponendo le basi per le selezioni future.

Possibile è anche l'interazione tra il recruiting on line e il social network: ad esempio, attraverso una specifica barra degli strumenti scaricabile gratuitamente, l'utente che visualizza l'annuncio sul job board può verificare immediatamente se è in qualche grado connesso su LinkedIn con chi già opera in quella organizzazione e chiedere direttamente maggiori informazioni sulla vacancy.

Questo semplicissimo esempio dimostra come in realtà l'employer branding possa a partire da un singolo annuncio scatenare un incredibile effetto mediatico e relazionale sfruttando i caratteri intrinseci della Rete.

Un secondo strumento di employer branding reso possibile dal recruiting on line è legato all'ampia gamma di prodotti di visibilità che ogni sito offre.

Gli effetti ottenibili in termini di comunicazione sono i più diversi, a seconda di cosa viene scelto.

Di fatto, promuovere la propria campagna di reclutamento attraverso un banner in homepage avrà esiti diversi dal farlo con una newsletter, beneficiare di visibilità mirata in un canale porterà a tassi di redemption diversi da un overlayer nelle pagine più viste.

Cosa scegliere allora?

Come per ogni strategia di comunicazione non esiste una risposta preconfezionata: dipende dal tipo di azienda, dalla figura ricercata, dalla sede di lavoro, dal numero di inserimenti da fare, dallo spazio che si vuole dare al marchio da un punto di vista visuale eccetera.

Per questo implementare una efficace strategia di employer branding significa padroneggiare tool di natura diversa e, a tutti gli effetti, mettere in pratica un'operazione di HR marketing.

Un terzo strumento è legato alla possibilità di pubblicare on line il proprio profilo aziendale, collegandolo alle offerte di lavoro di volta in volta rese note.

Si tratta forse del più completo mezzo di employer branding su Internet, perché dà modo alle imprese di cominciare davvero un dialogo attivo con chi cerca lavoro.

Questo perché all'interno di un profilo aziendale trova spazio una pluralità di contenuti, che rimanda ai valori fondanti dell'azienda, alla sua missione, alla sua struttura organizzativa, alle sue politiche di sviluppo, alle sue opportunità di crescita e di formazione, alle sue politiche in termini di risorse umane.

Quanto più dettagliato e fruibile sarà il profilo aziendale tanto più sarà elevato il ROI. Al successo concorre, inoltre, la forte spinta, su questo tipo di prodotti, da parte delle società di recruiting on line, che tra l'altro hanno messo a disposizione diversi optional per renderlo ancora più appetibile per i candidati, dalle fiere del lavoro virtuali alla produzione e al broadcasting di videointerviste ai responsabili HR delle aziende, altri importanti strumenti di employer branding possibili soltanto tramite le nuove tecnologie.

Un quarto strumento è la sezione "Lavora con noi" dedicata alle opportunità professionali costruita all'interno del proprio sito aziendale istituzionale.

Tale ipotesi è percorribile efficacemente a due condizioni: che le ricerche di personale siano frequenti nel corso dell'anno e che ci sia un adeguato corredo informativo. In altre parole, avere un'area riservata alle offerte perennemente vuota o non offrire al visitatore le informazioni che si aspetta di trovare in questa sede non può che risultare controproducente dal punto di vista della comunicazione ai lavoratori, siano essi già inseriti nell'organizzazione o potenziali nuovi collaboratori.

Un ultimo strumento legato a recruiting on line ed employer branding è il career site aziendale, vale a dire un sito

esclusivamente dedicato ai percorsi di carriera effettuabili in una data azienda. Siti simili sono solitamente sviluppati da grandi imprese che operano a livello internazionale e che per il loro elevato turnover si appoggiano alle società di recruiting on line per gestire la piattaforma tecnologica.

In sintesi, l'apporto che il recruiting on line può dare per far crescere l'employer brand delle aziende alla ricerca di personale non è univoco ma presenta anzi una molteplicità di sfaccettature ed utilizzi.

Saper approfittare delle caratteristiche intrinseche di questo canale significa mettere le basi per una strategia all'avanguardia di attrazione dei candidati più profilati, consumatori abituali di nuove tecnologie e in linea con le proprie esigenze peculiari, migliorando al contempo la propria immagine come employer of choice su un pubblico di massa.

8.2. L'employment web site

Lo sviluppo dell'employment web site gioca un ruolo importante e decisivo nel rendere efficace una strategia di employer branding.

Internet è ormai diventato uno strumento che consente di avere, con maggiore rapidità, una enorme visibilità verso l'esterno.

Un'azienda che dispone di un proprio sito, pertanto, aumenta, senza dubbio, le possibilità di essere maggiormente conosciuta e questo può incidere molto sul "comportamento d'acquisto" dei potenziali candidati.

E' evidente che, se la medesima azienda ha, sul proprio sito istituzionale, una sezione interamente dedicata alle opportunità di lavoro¹³, ciò può aumentare la propria

¹³ Le denominazioni più usate dalle aziende che identificano queste sezioni sono: "careers", "job opportunities", "jobs" oppure, in versione italiana, "lavora con noi".

attrattività nei confronti dei potenziali candidati in cerca di lavoro.

Ovviamente non basta avere una sezione informativa che spieghi sinteticamente chi è l'azienda e quali profili stia cercando per attrarre i candidati di talento.

E' necessario, infatti, una vera e propria strategia di sviluppo che tenga conto di alcune regole ben precise che consentono di rendere il proprio employment web site un luogo amichevole (candidate-friendly web site) con il quale il candidato possa efficacemente interagire.

Solo in questo modo l'azienda sarà in grado di incoraggiare le candidature di persone altamente qualificate e scoraggiare quelle meno qualificate.

La maggior parte delle aziende, purtroppo, sottovaluta questo aspetto limitandosi a fornire poche informazioni ritenute sufficienti a richiamare l'attenzione dei candidati.

Allo stesso tempo si lamentano continuamente di non avere numerose candidature o di averne molte ma di scarsa qualità e cioè non in linea con il profilo che stanno effettivamente cercando.

Queste aziende, molto probabilmente, stanno perdendo opportunità a vantaggio di altre realtà concorrenti.

Ma cerchiamo di capire quali sono le principali best practice da seguire per rendere efficace il proprio employment web site.

Queste semplici regole sono riconducibili a 3 importanti parametri che solitamente guidano il processo di sviluppo di un sito web istituzionale.

Esse sono: l'*usabilità* del sito e cioè la sua funzionalità e facilità di utilizzo (es. il passaggio da una pagina all'altra o la posizione dei link), il *branding* del sito e cioè la sua struttura grafica che deve non solo essere accattivante ma anche coerente con i contenuti presenti nel sito ed, infine, appunto, il *contenuto* del sito e cioè l'insieme delle informazioni con le quali il sito viene costantemente aggiornato.

La **prima regola** da rispettare è la posizione del link di accesso alla pagina “job opportunities” o, molto più usato, “careers”.

Esso deve essere facilmente individuabile dal candidato.

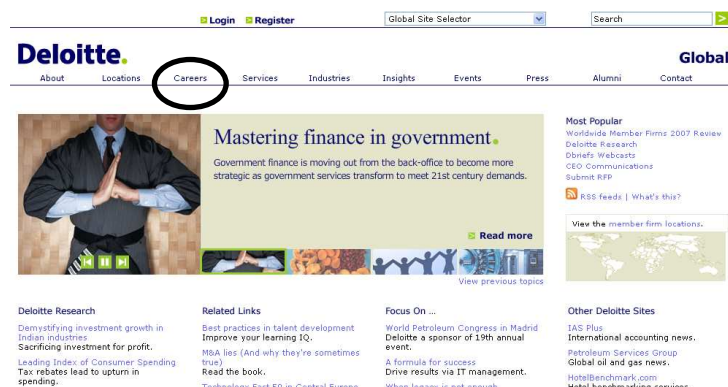
Per questo motivo è necessario che il link sia posizionato sull’home page e non in una pagina interna. In alcuni casi, infatti, accade che, per raggiungere la pagina “careers”, dall’home page si debba accedere ad una ulteriore pagina solitamente denominata “about us” o “chi siamo” a seconda che si tratti di un sito italiano o un sito internazionale.

E’ evidente che questo doppio passaggio può disincentivare il candidato nella prosecuzione della navigazione del sito.

Se poi il link alla sezione “careers” è posizionato in alto a sinistra dell’home page è ancora meglio.

Solitamente è proprio questo il punto dove l’occhio del visitatore va inizialmente.

Un esempio di web site che rispetta questa prima regola è quello di Deloitte nel quale il link “careers” è in home page ed in posizione dominante.



Fonte: www.deloitte.com

Seconda regola. Le pagine web della sezione “careers” devono essere facilmente comprensibili.

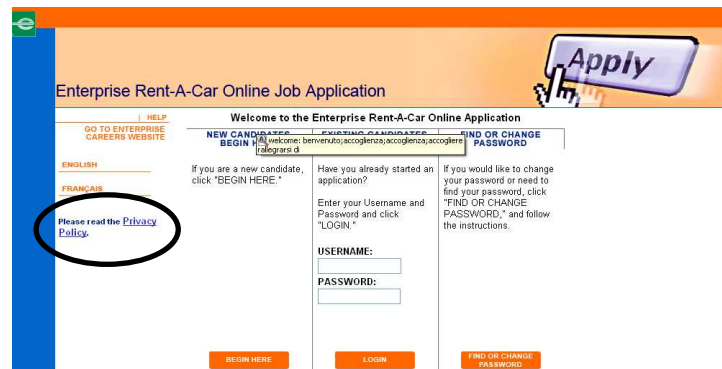
Questo dipenderà dalle seguenti caratteristiche: testo, links e titoli delle pagine devono avere lo stesso stile (stessi fonts, medesima misura del corpo del testo, stessa posizione degli items);

Il rispetto di queste caratteristiche consente di ottenere una struttura visibilmente coordinata e coerente che permetterà al candidato di leggere e comprendere facilmente le informazioni contenute sul sito e di passare agevolmente da una pagina all'altra senza interruzioni.

Terza regola. Nelle pagine web dedicate al lavoro deve essere chiaro ed evidente il rispetto da parte dell'azienda delle norme sulla privacy e la sicurezza dei dati personali quale condizione essenziale per gestire il processo di selezione dei candidati.

Le informazioni sulla privacy, quindi, devono essere comprensibili e facilmente individuabili dal candidato che potrà poi fornire il suo consenso al trattamento dei suoi dati prima di procedere alla compilazione del cv elettronico o *application form*.

A tal fine può essere utile inserire il link di accesso alla legge sulla privacy proprio sulla pagina in cui è presente il form di candidatura come nel caso del web site di Enterprise Rent a Car mostrato di seguito.



The screenshot shows the Enterprise Rent-A-Car Online Job Application page. The page has a blue sidebar on the left and a white main content area. The sidebar contains a white 'Apply' button and a link 'Please read the Privacy Policy' which is circled in black. The main content area is titled 'Welcome to the Enterprise Rent-A-Car Online Application' and contains a login form with fields for 'USERNAME:' and 'PASSWORD:'. There are also buttons for 'BEGIN HERE', 'LOGIN', and 'FIND OR CHANGE PASSWORD'.

Fonte: www.erac.com

In questo modo sarà difficile, per il candidato, dimenticarsi di leggerne il testo. Anzi, ne sarà, ancora di più, incoraggiato.

L'attenzione va prestata anche al tono usato nel richiedere il consenso al trattamento dei dati personali.

Un tono particolarmente duro, infatti, nel motivare la necessità del consenso, potrebbe creare imbarazzo e, alla fine, scoraggiare il candidato ad inviare la propria candidatura.

Il candidato sarebbe, in questo caso, portato a credere che quel tono rappresenti l'atteggiamento prevalente con il quale l'azienda normalmente tratta i suoi dipendenti.

Un errore fatale che potrebbe allontanare per sempre profili qualificati a vantaggio, ancora una volta, della concorrenza.

Quarta regola. Uso del link "*email a friend*" in ogni pagina del proprio employment web site.

In generale questo tipo di link è frequentemente usato nelle pagine dei siti istituzionali per incentivare l'utente a segnalare link di alcune pagine ritenute interessanti ai propri amici.

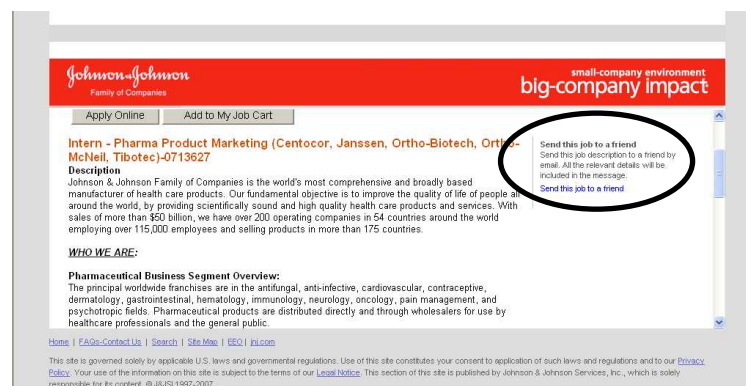
In questo modo si mette in moto un meccanismo che consente di generare traffico a vantaggio della promozione del sito web.

Questo strumento si rivela molto efficace anche per promuovere il proprio employment web site ed in particolare le job postings (offerte di lavoro) pubblicate sul sito.

Per capirne meglio la validità si pensi ad un ipotetico scenario in cui un'azienda informatica, presente in tutta Europa, stia cercando degli ingegneri informatici per la filiale di Parigi.

Un candidato di Milano vede le "*job postings*" pubblicate sul sito dell'azienda e si rende conto di conoscere alcuni amici ingegneri francesi che corrispondono esattamente al profilo ricercato.

E' evidente il vantaggio, in questo caso, che può procurare la possibilità che l'azienda abbia sul proprio sito, nelle pagine dedicate al job posting, il link "email a friend". Un eccellente esempio è visibile sul sito di Johnson&Johnson nel quale il link "email a friend" è stato inserito in ogni job posting.



Fonte: www.jnj.com

Quinta regola. Il candidato deve poter accedere agevolmente alle pagine in cui sono pubblicate le offerte di lavoro (job posting).

Non sempre questo avviene anzi sono molti i casi in cui al candidato viene prima richiesto di registrarsi sul sito dell'azienda.

Questo tipo di errore viene spesso commesso quando si privilegia la procedura di registrazione dell'utente per fini soprattutto commerciali.

Ebbene se si vuole rendere attrattivo il proprio employment web site bisogna distinguere l'utente "consumatore" da quello in cerca di lavoro.

Sono due target assolutamente diversi con motivazioni differenti. L'utente "consumatore" accede al sito per curiosità e/o per informarsi sui prodotti/servizi offerti.

L'utente "candidato" cerca ovviamente informazioni sulle opportunità di lavoro offerte dall'azienda.

Qualsiasi interferenza tra la comunicazione commerciale e quella destinata alla presentazione delle offerte di lavoro può essere, quindi, percepita dal candidato come fortemente invasiva e fastidiosa da provocare l'immediato abbandono del sito web a vantaggio, ancora una volta, della concorrenza.

La facilità di accesso ai job postings dipenderà anche dalla gestione di altri importanti fattori come, ad esempio, dal numero di links che il candidato dovrà cliccare dall'home page prima di poter vedere le offerte pubblicate dall'azienda.

E' evidente che quanto più lungo sarà questo percorso tanto più alto sarà il rischio di abbandono da parte del candidato.

Ma dipenderà anche dal grado di complessità del sistema o meccanismo di ricerca delle offerte di lavoro.

La maggior parte dei candidati e, soprattutto, quelli qualificati tengono molto in considerazione il tempo impiegato per la loro attività di ricerca.

Altro aspetto da considerare è il modo in cui i job postings vengono presentate al candidato.

La maggior parte di esse vengono scritte con un linguaggio arido e distaccato capace di esprimere solo i bisogni dell'azienda ma incapace di parlare direttamente ai bisogni del candidato (*job branding*).

Il rischio, anche in questo caso, è quello di attirare i candidati meno qualificati disincentivando la candidatura dei migliori.

Sesta regola. Un efficace employment web site se vuole attrarre i candidati migliori deve necessariamente contenere informazioni sulla cultura e suoi principali valori aziendali.

La presenza di informazioni quali la descrizione dell'ambiente di lavoro, lo stile manageriale, la politica di recruiting e di retention adottata, l'insieme dei benefits materiali ed immateriali, le opportunità di formazione e di

crescita all'interno dell'organizzazione aiuta certamente il candidato a delineare meglio il profilo dell'azienda come employer o luogo di lavoro ed a individuare la sua personalità.

Queste informazioni sono solitamente inserite in una specifica sezione del sito denominata "Life at azienda x".

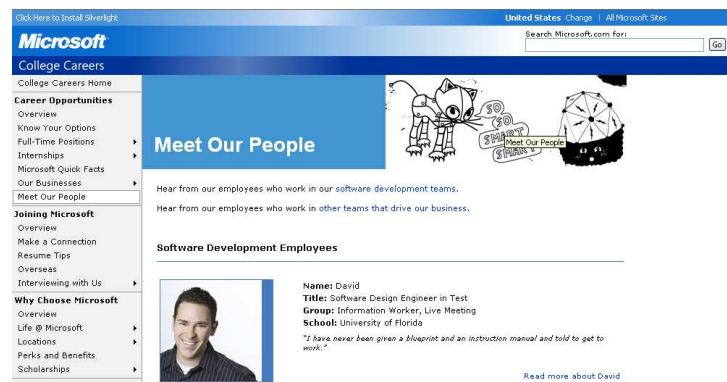
Un valido esempio in questo senso è la sezione "Life at Microsoft" all'interno del proprio employment web site.

Visitando questa sezione del sito si comprende come l'azienda tenti di avvicinare il più possibile il candidato alla propria cultura avvalendosi di una serie di particolari tecniche molto efficaci.

Innanzitutto ogni tipo di informazione fornita e/o discussione aperta è diretta al candidato (linguaggio diretto e personale).

Poi, attraverso una specifica area denominata "Meet Our People" vengono mostrate circa 50 foto di dipendenti provenienti dalle diverse funzioni aziendali.

Il candidato ha la possibilità di cliccare sul nome di ciascun dipendente e leggere la storia della sua esperienza professionale in Microsoft.



Fonte: www.microsoft.com

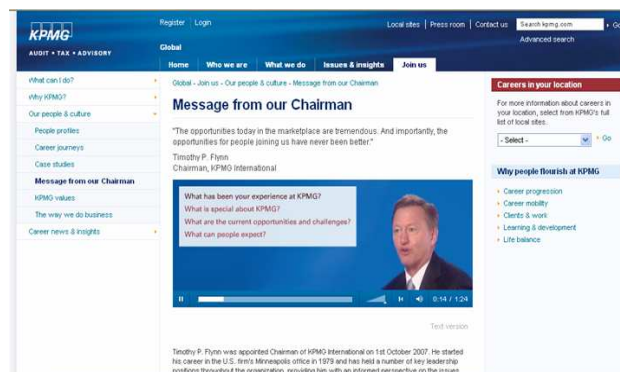
Questo raccontarsi (*story telling*), da parte del dipendente, è utile perché consente al candidato di avere un primo confronto con chi sta vivendo l'esperienza lavorativa da dentro e permette di conoscere facilmente alcuni degli aspetti più interessanti della cultura dell'azienda.

Altrettanto efficace è la possibilità, per il candidato, di poter conoscere i componenti del team di lavoro nel quale sarà inserito una volta assunto per quella data posizione.

Questo permette al candidato di costruirsi, nella propria mente, una prima immagine di quello che sarà il suo futuro ambiente di lavoro e di iniziare a vivere una prima *employer brand experience*, anche se solo virtuale, che lo accompagnerà durante il suo inserimento in azienda.

A rendere ancora più *candidate-friendly* il proprio employment web site ci sono anche le nuove soluzioni multimediali del Web 2.0 che stanno, sempre di più, modificandone la funzionalità rendendoli sempre più interattivi.

Si tratta della possibilità di inserire un *company video* all'interno del sito attraverso il quale è, molto spesso, il CEO dell'azienda a trasferire un messaggio di presentazione il cui impatto sui potenziali candidati è sicuramente di grande efficacia. Un valido esempio in questo senso è il *company video* presente sul sito di KPMG.



Fonte: www.kpmg.com

Oppure come, vedremo meglio nel prossimo paragrafo, la possibilità di aprire un dialogo diretto e continuativo con i propri candidati/utenti attraverso il *corporate blog*.

Anche in questo caso possono essere gli stessi recruiters dell'azienda o lo stesso CEO a stimolare la discussione su temi legati al business dell'azienda o su altri argomenti in grado di incuriosire la comunità dei potenziali job seekers.

Anche in questo caso riportiamo un esempio in cui è il CEO dell'azienda, la Marriott, a condurre personalmente il dibattito on line.



Fonte: www.marriott.com

A questi strumenti vogliamo aggiungere, infine, un altro tra i tanti che si possono usare nel proprio employment web site.

Si tratta del *virtual stand* ossia della riproduzione virtuale dello stand solitamente usato durante la partecipazione alle tradizionali job fair.

La sua struttura rimane fedele a quella tradizionale ma con una maggiore "portabilità" e flessibilità d'uso, in più una maggiore interattività e, cosa sicuramente gradita alle aziende, un minor costo di realizzazione.

La mobilità è garantita dal fatto che l'azienda può usare il proprio *virtual stand* come strumento di comunicazione dell'employer brand direttamente dal proprio employment web site, attraverso, ad esempio, la promozione di propri eventi on line dedicati al recruiting oppure partecipando alle *virtual job fair* promosse da altri siti di società di recruiting e/o job boards o, ancora, sui siti delle Università con le quali l'azienda interagisce.

La flessibilità unita all'interattività è, forse, l'aspetto più interessante in quanto il *virtual stand* permette di assemblare una serie di attività o momenti di informazione e comunicazione scelti dall'azienda.

In altre parole l'azienda può scegliere, senza troppe rigidità, quello che vuol comunicare e, soprattutto, le modalità con cui lo vuole fare.

Riportiamo, di seguito, un esempio esaustivo di *virtual stand* dell'azienda Boehringer Ingelheim.



Fonte: www.careerexpo.com

Nell'immagine sopra vengono mostrate alcune delle opzioni con cui l'azienda può scegliere di allestire il proprio *virtual stand*.

Si può notare, quindi, la presenza della *company video*, situato alle spalle del desk. I poster situati sulle pareti laterali dello stand che riproducono immagini dell'azienda quale risultato della campagna di employment advertising. I due supporti di forma ovale sui quali l'azienda mostra la brochure istituzionale con la descrizione dei propri valori e cultura ed un'ulteriore brochure nella quale vengono descritte in dettaglio le opportunità di lavoro ed percorsi di carriera.

Nei singoli riquadri posti alle estremità del video sono, poi, mostrate altre informazioni quali l'EVP aziendale, la struttura divisionale dell'azienda, testimonianze video rilasciate dai propri dipendenti (staff testimonials), testimonianze video o descrittive sulle attività di CSR promosse.

Ovviamente ciascuna di queste opzioni è "linkabile" dall'utente che ha, quindi, la possibilità di vedere e scaricare i video, leggere e scaricare le brochures informative in pdf, visitare il web site aziendale, inviare una mail per richiedere informazioni e per proporre la propria candidatura e quant'altro possa essere possibile ed accessibile attraverso il *virtual stand*.

8.3. Social media, blog e social network

Tra gli strumenti di *talent relationship management*, visti nelle pagine precedenti, ce ne sono alcuni che stanno dimostrandosi estremamente efficaci soprattutto per attirare l'attenzione dei "candidati passivi" e che, inoltre, non richiedono molte risorse finanziarie da investire. Si tratta dei *blog* e dei *social network*.

Sono strumenti di comunicazione nati allo scopo di condividere, con il maggior numero di persone possibili, esperienze, scambio di informazioni, discussioni su argomenti specifici o semplicemente stringere nuove

amicizie ed allargare, in maniera virtuale, il proprio gruppo di amici e conoscenti.

Un modo estremamente valido per sentirsi parte di una comunità senza confini.

Negli ultimi anni, questi strumenti sono stati utilizzati, con grande successo, anche nelle attività di recruiting.

In altre parole, ci si è accorti che di fronte alle criticità del mercato del lavoro, ampiamente descritte prima, l'uso di questi strumenti poteva fornire un valido aiuto soprattutto per individuare quei candidati "passivi" altrimenti difficili da trovare.

I Blog, ad esempio, consentono di attrarre potenziali candidati con l'invito a prendere parte ad una discussione in corso su argomenti di grande interesse.

Una sorta di "rete" in cui l'attenzione del candidato potenziale, mosso semplicemente dalla curiosità o dal desiderio di esprimere la propria opinione su un tema specifico, viene catturata innescando un meccanismo in grado di alimentare il dibattito virtuale allargando, sempre di più, la dimensione della comunità coinvolta.

Un caso di successo che va in questa direzione è, ancora una volta, quello di Microsoft USA.

L'azienda aveva difficoltà ad attrarre candidati di talento. Iniziò, quindi, ad usare il blog come strumento di attracting riuscendo ad incentivare l'apertura di numerosi blog da parte dei dipendenti e creando un link diretto con il proprio career web site.

Questo meccanismo, consentì ai dipendenti, che agivano come testimonials dell'azienda, di sviluppare ampie discussioni sui temi più svariati ed, allo stesso tempo, permise di diffondere la cultura Microsoft più rapidamente.

In breve tempo la comunità che si venne a creare crebbe esponenzialmente attirando soprattutto l'attenzione di numerose persone il cui profilo era esattamente in linea con le esigenze dell'azienda.

Un altro esempio di successo viene dalla Lego, azienda leader nel settore delle costruzioni per bambini.

Tuttavia il caso che qui riportiamo riguarda Lego Mindstorm, una linea di prodotti che oltre ai famosi mattoncini per le costruzioni aggiunge alcune componenti tecnologiche più evolute che permettono di costruire robot il cui funzionamento è programmabile attraverso un computer. Nel corso del 2004 Lego decide di lanciare una nuova versione del prodotto. E lo fa creando e promuovendo una Community di utilizzatori e di appassionati del settore e, soprattutto, incentivando tra di loro un interessante processo di scambio di esperienze, trucchi e soluzioni tecnologicamente innovative frutto della loro competenza e curiosità. Attraverso questa Community, Lego scopre applicazioni ed utilizzi del prodotto che i progettisti dell'azienda non erano neanche stati in grado di prevedere. Grazie a questo fervido scambio di opinioni Lego recluta all'interno della Community gli appassionati più attivi e più innovativi.

Questi vengono assunti per un periodo di undici mesi e trasformati in progettisti della nuova release del prodotto.

Oltre ai blog i recruiters più proattivi hanno cominciato ad accorgersi anche dell'efficacia dei cosiddetti "*social network*".

Questi sono vere e proprie reti virtuali di contatto tra più persone con il desiderio di allargare il proprio ambito di relazioni ed affermare il proprio senso di appartenenza ad una comunità in evoluzione.

Il fattore principale di criticità di questi strumenti è la completezza delle informazioni associate ai profili delle persone facenti parte del network.

Questo ultimo aspetto ha reso e renderà, ancor di più in futuro, il "*social network*", uno strumento di indubbia utilità per il recruiting e soprattutto, ancora una volta, per i candidati cosiddetti "passivi".

Ma vediamo quali sono e come funzionano alcuni tra i migliori “social network”.

LinkedIn è forse quello più efficace e più diffuso.

Raggruppa circa 17 milioni di persone collegate tra di loro (oltre 4 milioni in Europa), tra cui dirigenti di tutte le prime 500 aziende secondo il settimanale americano *Fortune*.

Il principale vantaggio di questo “social network” è nella sua funzionalità in quanto è capace di creare un ambiente nel quale molti “professionals” (persone con esperienza) possono facilmente accedere e cercare lavoro ma senza che venga proposta, in maniera palese, la propria candidatura e, quindi, senza aver bisogno di evidenziare che si sta cercando lavoro.

In altre parole, una volta dentro, il social network agisce da se mettendo in atto meccanismi di viral marketing che consentono ai diversi profili di diffondersi attraverso le maglie della rete dei contatti.

Ogni profilo poi può essere accompagnato anche da personali “raccomandazioni” rilasciate dalle persone del proprio network.

Queste agiscono da “volano promozionale” rafforzando la credibilità delle persone “candidate”.

Attraverso *LinkedIn* è possibile espandere il proprio network attraverso inviti diretti alle persone con le quali si vuole stabilire una connessione.

Per ogni persona che fa parte del proprio network esiste una ulteriore rete di relazioni che si sviluppa e si espande.

Il sistema *LinkedIn* consente anche di conoscere il profilo di coloro che sono collegati indirettamente al proprio network e di chiedere un collegamento diretto con quella persona di cui si nutre un particolare interesse.

Il funzionamento di tale meccanismo è mostrato nello schema riportato sotto, dove è evidente la relazione a catena che si instaura tra il network del soggetto A e quello dei soggetti A1 e A2.

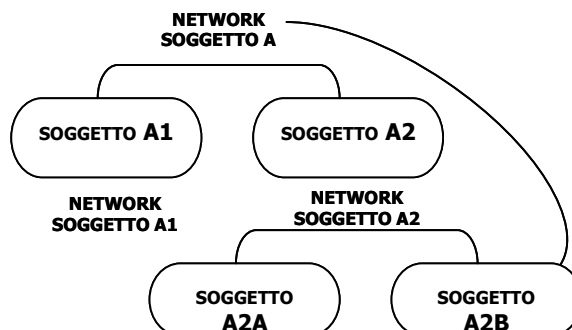


Grafico 2. Schema di un social networking

Molto importante è il fatto che LinkedIn abbia, recentemente, lanciato una nuova home che permette, tra le altre cose, di avere subito sotto controllo le offerte di lavoro più interessanti sulla base del proprio profilo.

Un altro strumento valido di social networking è *Facebook*. E' molto veloce e facile da usare ed ha circa 35 milioni di profili collegati. Di questi 20 milioni solo negli USA, 7 milioni in UK mentre in Italia sono ancora solo 200.000 ma le previsioni fanno pensare ad una crescita importante e molto rapida anche nel nostro paese.

Forse la funzione più interessante è il News Feed che permette di visualizzare una serie di informazioni riguardanti gli amici collegati al proprio network: cosa stanno facendo, a quali gruppi appartengono, quali applicazioni hanno scaricato oppure semplicemente quali messaggi hanno inviato. E' uno strumento di passa parola di grande efficacia.

Sebbene abbia funzionalità estremamente valide e veloci non è in grado però di fornire molti dettagli su ciascun profilo.

Le informazioni sulle singole persone collegate sono limitate e non entrano mai in profondità sulle esperienze accumulate.

Non è possibile poi usare “raccomandazioni” come nel caso di LinkedIn.

Questi fattori di differenziazione rendono, pertanto, Facebook uno strumento limitato e quindi meno efficace nelle attività di recruiting.

Ha però un vantaggio nel fatto che tende a classificarsi come una community prevalentemente costituita da studenti universitari (almeno negli USA).

Altri esempi di social network sono: *MySpace* e *The Next Stage*. Il primo riesce a coinvolgere più di 100 milioni di profili con una media di 230.000 di nuove connessioni ogni giorno.

E' sicuramente il più ampio di tutti ma con forti limiti per il recruiting.

E' prevalentemente popolato da persone di età intorno ai 15 anni e poi non offre informazioni abbastanza dettagliate sui profili impedendone una ricerca mirata.

Inoltre è inserito in un'interfaccia che tende a cambiare da profilo a profilo, con il fastidioso effetto di mandare in tilt il vostro sistema ogni volta che viene cambiata pagina.

Accanto a questi sistemi di social network esistono altri strumenti di supporto a chi sta cercando lavoro.

Un esempio valido è Jobinsider, un toolbar che permette di avere sotto controllo i propri contatti durante la navigazione sui siti più importanti di e-cruiting.

Perciò, quando si sta leggendo l'annuncio di un'azienda, è possibile verificare se nel proprio network di contatti ci sono persone che lavorano in quell'azienda e che possono aiutarci ad ottenere un primo contatto o, addirittura, un primo colloquio.

9. Employer branding e Campus Recruiting

Tra le attività di comunicazione dell'employer brand ve ne sono alcune di notevole importanza, sulle quali le aziende stanno concentrando, sempre di più, la loro attenzione.

Si tratta dei cosiddetti *Campus Recruiting Program* e cioè di attività mirate di comunicazione finalizzate al recruiting di studenti e/o neolaureati.

L'efficacia di questi programmi dipende naturalmente dalla qualità dei rapporti tra azienda e Università ma anche dal tipo di strategia adottata.

Alcune aziende hanno compreso il valore strategico di queste relazioni ma, non solo, cercano anche di gestirle in maniera continuativa e sistematica e questo garantisce una migliore organizzazione delle attività di recruiting on campus.

Data la criticità del mercato del lavoro e la conseguente difficoltà di trovare candidati di qualità, anche in Italia si sta, sempre di più, manifestando la tendenza delle aziende a passare da un approccio *campus oriented* ad un approccio *student oriented*.

Per anni, infatti, le imprese medio - grandi o multinazionali si sono sempre rivolte solo ad alcune università che, per il loro prestigio acquisito, erano in grado di garantire le risorse migliori.

Oggi una strategia così selettiva non consentirebbe di disporre delle risorse necessarie alle mutate esigenze di recruitment.

In questa direzione sono andate, negli ultimi anni, alcune importanti aziende come, ad esempio, Unilever, il cui brand pur non godendo di una forte notorietà si è con il tempo affermato in alcuni Campus grazie ad una strategia di employer branding che prevedeva lo sviluppo di attività di comunicazione differenziate a seconda del prestigio e/o della dimensione dei singoli Atenei.

Ad esempio, su Università dove la presenza di altre aziende era maggiore si preferivano interventi più mirati su target selezionati mediante workshop o seminari.

Questo permetteva di ottenere una maggiore attenzione da parte dei candidati target e garantiva una più efficace comunicazione del proprio employer brand.

Differente è il caso di una partecipazione ad una *Job Fair* dove la presenza confusa di un gran numero di potenziali candidati e di aziende in diretta concorrenza tra di loro produce un risultato comunicazionale sicuramente meno efficace e, in certi casi, anche controproducente.

Sono stati, poi, individuati nuovi strumenti sicuramente più validi ed in grado non solo di aprire il dialogo con le Università ma anche di mantenerlo nel tempo.

Sono sempre più frequenti, infatti, momenti di incontro con le aziende che prendono la forma di cocktail e/o pranzi di lavoro con tanto di brand aziendale.

Oppure interventi mirati da parte di manager all'interno della didattica che oltre a fornire un'applicazione pratica di quanto teoricamente studiato costituiscono per l'azienda una valida occasione per comunicare e promuovere il proprio employer brand.

Questa ultima strategia, che nei paesi anglosassoni viene chiamata *Class Guest Speaking*, viene adottata, in Italia, soprattutto da aziende che operano nel settore della consulenza quali McKinsey, Sas, The Boston Consulting Group.

Ma anche lo sviluppo di politiche di recruitment a livello internazionale sta sempre di più facendo emergere il bisogno

di allargare l'ambito geografico di riferimento (*global recruiting*) per trovare quelle figure professionali che non sono presenti sul mercato del lavoro interno.

In alcuni paesi, infatti, la presenza di risorse qualificate è non solo significativa, ma si registra anche una forte disponibilità a cercare lavoro fuori dai propri confini nazionali.

Infine un efficace *Campus Recruiting Program* deve necessariamente tenere in considerazione l'evoluzione degli atteggiamenti, delle abitudini e delle conoscenze dei laureati di oggi. Si pensi solo al maggiore uso della tecnologia ed, in particolare, di internet nella ricerca del proprio lavoro e/o per raccogliere informazioni sulle offerte e sul profilo delle aziende.

E' evidente che questi cambiamenti, se adeguatamente compresi, permettono alle aziende di raggiungere il proprio target di riferimento con maggiore rapidità e con minori costi.

E' necessario, però, familiarizzare con i nuovi strumenti di comunicazione allineando il più possibile il linguaggio e lo stile comunicazionale alle nuove esigenze del proprio target. Puntare, quindi, di più sullo sviluppo del proprio employment web site rendendolo più interattivo e capace di comunicare al meglio il proprio employer brand prima ancora delle opportunità di lavoro.

L'utilizzo di blog e/o social network, come abbiamo visto nel paragrafo precedente, può essere una valida opportunità per creare momenti virtuali di discussione sui temi più diversi ed, allo stesso tempo, consentono di raccogliere informazioni più dettagliate sul profilo di coloro che ne sono coinvolti permettendo di costruire relazioni continuative con i propri candidati target.

Parte Terza
**CORPORATE RECRUITING E BEST
PRACTICE***

* a cura di Eleonora Colombo

10. Il caso Coca Cola HBC Italia

La storia di Coca-Cola inizia il 5 maggio del 1886, data in cui John Pemberton, droghiere e farmacista di Atlanta (Georgia) produce per la prima volta la bevanda Coca-Cola. Oggi il sistema Coca-Cola ha una presenza attiva in circa 200 paesi con alcuni marchi fra i quali Coca-Cola, Coca-Cola Light, Fanta e Sprite che secondo l'istituto Interbrand sono tra i più importanti e conosciuti al mondo.

Il sistema Coca-Cola è articolato su più società.

Da un lato c'è la The Coca-Cola Company, quotata a New York e proprietaria dei marchi e della formula; dall'altro una serie di società di imbottigliamento, alcune di proprietà della The Coca-Cola Company (i cosiddetti Company Own Bottlers - COB) alcune di proprietà di privati (Franchisee Bottlers Organization - FBO) alcune invece organizzate sotto forma di azienda multinazionale, operanti in più paesi e quotate in borsa (gli Anchor Bottlers).

Fra queste ultime le principali società sono:

1. Coca Cola Enterprises (Nord america);
2. Coca Cola Femsa (America latina);
3. Coca Cola HBC (Europa);
4. Coca Cola Amatil (Australia).

Nel nostro paese la principale società di imbottigliamento dei prodotti della The Coca-Cola Company è Coca-Cola HBC Italia.

Coca-Cola HBC Italia è presente con quasi 3.000 dipendenti, 6 stabilimenti produttivi e una forza vendita di oltre 1300 persone.

Coca-Cola HBC Italia è parte del gruppo Coca-Cola HBC, che con oltre 48.000 dipendenti, serve più di 540 milioni di consumatori in 28 paesi, ed è quotato alla borsa di Atene.

La storia di Coca-Cola in Italia inizia nel 1927 con l'apertura del primo stabilimento da parte della "Società Romana Acque Gassose".

Nel 1975 presso lo stabilimento di Nogara, Verona, viene prodotta, per la prima volta, la prima lattina di Coca-Cola.

Nel 1981, viene commercializzata in Italia la bevanda Sprite e sempre nello stesso anno, lo sviluppo del mercato e le richieste della Grande Distribuzione portano Coca-Cola ad adottare le prime bottiglie in PET.

Nel 1991 viene lanciata sul mercato italiano la Coca-Cola light, bevanda ideale per dissetarsi con gusto e leggerezza senza rinunciare al piacere e a partire dagli inizi dell'anno 2000 sono stati introdotti sul mercato diversi prodotti quali i succhi di frutta Minute Maid, Powerade entrato nel segmento degli Sport Drink, Burn Aquarius, e i succhi di frutta Amita.

A metà degli anni novanta, su iniziativa della The Coca-Cola Company, si costituisce la società Coca-Cola Bevande Italia che rappresenta il risultato di un processo di aggregazione e fusione di 11 società di imbottigliamento locali, rette da singoli imprenditori, ed operanti nel centro nord in Italia.

Nel 2005 Coca-Cola Bevande Italia cambia la propria denominazione in Coca-Cola HBC Italia.

Nel febbraio del 2006, Coca-Cola HBC Italia e The Coca-Cola Company acquisiscono l'azienda "Fonti del Vulture", il cui marchio principale è l'acqua Lilia.

Nell'aprile del 2007 Coca-Cola HBC Italia annuncia l'acquisizione di "Eurmatik", un'azienda di distribuzione

automatica full-line che vanta una lunga tradizione nel settore.

L' employer branding in Coca-Cola HBC

La strategia di employer branding di Coca-Cola Hbc Italia è interessante per due motivi:

da un lato perché il nome dell'azienda richiama al brand Coca-Cola.

Il marchio Coca-Cola è molto forte per i consumatori e per i clienti ma non necessariamente per i candidati e per gli attori del mercato del lavoro.

Non solo, ma da parte di Coca-Cola HBC c'è la necessità di distinguersi dalla The Coca-Cola Company e di affermare in modo chiaro la propria cultura e la propria identità aziendale.

In secondo luogo perché, come verrà spiegato in seguito, Coca-Cola HBC Italia si trovava agli inizi del 2000 in una situazione di business piuttosto critica, che aveva minato il morale e l'engagement del personale e quindi rendeva molto debole l'attrattività dell'azienda sul mercato del lavoro.

Infatti, negli anni che vanno dal 2000 al 2003 Coca-Cola HBC Italia, che allora si chiamava Coca-Cola Bevande Italia, aveva, come Employer Brand, un problema di immagine.

L'identità aziendale non era ben definita e la reputazione non era percepita in modo positivo dal mercato.

C'era la consapevolezza da parte del management dell'esigenza comunicare di più e meglio la propria identità d'azienda. Sia all'esterno che all'interno presso gli stessi dipendenti.

“ I risultati di business non venivano – racconta Roberto Farina, Direttore Risorse Umane di Coca-Cola HBC Italia. “Il morale era basso. La società soffriva difficoltà di reclutamento sul mercato del lavoro. I dipendenti erano demotivati. I migliori davano le dimissioni e si registrava un elevato turnover di personale. Era chiara l'esigenza di far

qualcosa per migliorare l'organizzazione del lavoro, per motivare di più le persone, per spingerle ad esprimere il meglio di sé. Era impellente nel management l'esigenza del cambiamento. con l'obiettivo di trasformare l'azienda in un Great Place To Work. Come prima cosa si è deciso di adottare una nuova identità cambiando il nome da Coca-Cola Bevande Italia a Coca-Cola HBC Italia in linea con il gruppo”.

La chiave di volta di questo cambiamento è stata tuttavia la costituzione di un forte “leadership team” e la definizione di una chiara visione di business: “Diventare la società numero uno in Italia nel settore delle bevande”.

Il secondo passaggio è stato quello di ridefinire, in maniera più chiara e semplice, la strategia focalizzandone lo sviluppo su cinque priorità importanti: migliorare l'esecuzione sul mercato, l'incremento della disponibilità di bevande fredde, la razionalizzazione dei costi, l'esplorazione di nuove categorie e lo sviluppo delle nostre persone.

Il leadership team ha condiviso questa strategia in tutta l'organizzazione e ha iniziato a misurare i progressi.

Questo fatto ha dato al personale un forte senso di missione e di appartenenza.

Per supportare questa trasformazione, Coca-Cola HBC Italia ha assunto alcuni “campioni” dal pool di talenti internazionali di CCHBC.

Questi espatriati inizialmente hanno aiutato il management locale a cambiare il modo in cui “si era soliti lavorare”.

Per costruire nel personale le competenze richiesta dalla nuova strategia Coca-Cola HBC Italia ha deciso di incrementare drasticamente del 300% l'investimento in formazione.

Questo ha dato risultati immediati, sia in termini di crescita accelerata delle persone, sia in termini di reali risultati di business.

“Abbiamo lavorato molto –continua Farina - per cercare di creare un ambiente che offrisse a tutti l’opportunità di sviluppare al massimo le proprie potenzialità.

Abbiamo creato un nuovo processo di sviluppo del personale, il PDF (People Development Forum), con l’obiettivo di identificare percorsi di sviluppo individuali, in linea con le competenze e le ambizioni delle persone e con le esigenze dell’Azienda. Abbiamo lavorato sul “performance management” assicurando che ogni impiegato lavorasse per obiettivi annuali individuali allineati alla strategia e discutesse la propria performance e il proprio piano di sviluppo con il proprio capo.”

“Abbiamo integrato tutti i processi di gestione delle risorse umane: oggi ogni dipendente viene valutato rispetto al risultato di business portato e alle competenze dimostrate.

Il programma di performance management viene sostenuto con un sistema mirato di coaching e di feedback da parte del capo ed è un input essenziale per il sistema premiante.”

“Siamo convinti – continua Farina - che le persone debbano avere la possibilità di svilupparsi in base al proprio talento e che ciascuno è il primo artefice della propria carriera.

Abbiamo introdotto un sistema di Job Posting, il POP (Personal Opportunity Program), che permette ai nostri dipendenti di candidarsi per le posizioni che si rendono disponibili nell’organizzazione.

Questo ha facilitato la crescita dall’interno con un alto tasso di mobilità interna”.

Centrale per la trasmissione dei valori e della missione aziendale è stato il potenziamento della comunicazione sia verso l’interno sia all’esterno dell’azienda.

E’ stata creata una intranet aziendale che ha reso reperibili a tutti le informazioni sulle caratteristiche delle varie funzioni e ha permesso di divulgare in maniera tempestiva un’infinita serie di contenuti di interesse aziendale.

E' stato lanciato "InWave" una rivista interna trimestrale che affronta in maniera innovativa il significato del nostro "essere azienda".

Sono state create delle routines di comunicazione interna come i Contact Meetings che sono costruttivi momenti di dialogo e di confronto fra dipendenti e management.

Sono state regolarmente organizzate le "convention" che sono momenti che vedono tutti riuniti per condividere idee, obiettivi e celebrare insieme i risultati ottenuti.

Dal 2005 è stata creata la "CokeTv", un emittente a circuito interno che permette di condividere informazioni in maniera chiara, sintetica, efficace e divertente.

Grande attenzione ed energie sono state messe anche nella comunicazione esterna. "Siamo presenti – continua Farina - in tv e sulla stampa. Abbiamo lanciato un sito internet, organizziamo convegni e attività di pubbliche relazioni per portare ovunque i nostri valori e la qualità del nostro impegno".

"Noi crediamo – dice Farina - che sul lavoro le persone raggiungano i migliori risultati solo se si divertono lavorando. E per questo abbiamo creato occasioni di celebrazione, divertimento e cameratismo fra i dipendenti: il Summer Camp, Christmas, Family Days, Halloween Party. Sono iniziative che hanno lo scopo di creare piacevoli momenti di aggregazione e avvicinare famiglie e conoscenti al nostro mondo, ai nostri valori più positivi".

"Peraltro metà della popolazione aziendale – la nostra forza vendita - non risiede in un ufficio o in uno stabilimento, ma vive fuori, sulla strada a contatto con il cliente.

In questa situazione è molto più difficile promuovere un Great Place to Work. Abbiamo scelto di investire sulla formazione e il coinvolgimento della nostra forza vendita.

In particolare, abbiamo formato i Team Leader e rinforzato le loro abilità di management.

Il loro ruolo principale è aiutare i nostri venditori a fare al meglio il proprio lavoro. Abbiamo creato programmi di

orientamento e inserimento, abbiamo rinforzato i sistemi incentivanti, abbiamo creato opportunità di sviluppo e crescita professionale per i nostri venditori. I nostri clienti riconoscono i punti di forza della nostra forza vendita. Per il terzo anno consecutivo CCHBC è stata votata dai clienti italiani come la migliore forza commerciale in Italia”.

Abbiamo investito moltissimo nel rapporto con la scuola e con l’università attraverso partecipazioni a job fairs, campus fairs, business game, testimonianze nei corsi, rapporti con gli uffici placement e numerosi programmi di stage e formazioni per i neolaureati. Il tutto pubblicizzato e chiaramente comunicato attraverso il nostro career web page.

Queste attività hanno trasformato l’immagine di Coca-Cola HBC Italia sia presso i pubblici interni sia verso il pubblico esterno (clienti, consumatori, comunità e mercato del lavoro) e hanno avuto un chiaro impatto positivo sul business. “Ora sappiamo – conclude Farina - di aver fatto delle scelte giuste. Il nostro impegno ha portato grandi risultati. Negli ultimi 4 anni abbiamo diminuito il turnover del personale dal 16% al 4%. Eravamo quinti nella classifica del GPTW in Italia nel 2006, terzi nel 2007 e nel 2008 siamo saliti al secondo posto dei GPTW in Italia. Il grado di engagement dei nostri dipendenti è salito al 53% nel 2006 ed è ulteriormente aumentato nel 2007 fino al 67%. E tutto questo ha portato negli ultimi quattro anni a una crescita del business: + 14% in volume, + 30% in entrate e +240% in profitto. Le persone da noi sono più coinvolte e soddisfatte, la nostra reputazione è cresciuta, la stampa e i media sono più attenti alla nostra azienda e abbiamo registrato un formidabile aumento di candidature.

Le nostre persone lavorano meglio e come organizzazione abbiamo costantemente raggiunto e superato i nostri obiettivi di business negli ultimi anni.

E soprattutto, tutti contribuiscono e partecipano al nostro viaggio verso un futuro di successo”.

11. Il caso Elica

Elica è nata nel 1970 da una felice intuizione di Ermanno Casoli, ed oggi è a capo di un Gruppo industriale leader nella produzione di cappe per cucina.

Dopo un paio di anni, Ermanno Casoli propone la sua cappa agli olandesi della Philips e dà vita alla storia dell'azienda che nel '78 arriva a contare 300 dipendenti.

Morto prematuramente a Ermanno Casoli succede il figlio diciassettenne Francesco che, raccoglie questa eredità e che oggi è Presidente Esecutivo del Gruppo.

Francesco Casoli riesce in pochi anni a moltiplicare il fatturato di Elica, grazie al suo spirito imprenditoriale innovativo, ma soprattutto grazie alla nuova immagine che dagli anni '90 ha voluto imprimere alla cappa, che è passata da un prodotto esclusivamente funzionale ad un prodotto oggetto di arredamento.

Nel 1999, infatti, comincia la collaborazione con David Lewis (Designer della Bang & Olufsen) che trasforma la cappa in un prodotto di design attorno al quale costruire l'ambiente cucina.

Questa rivoluzione rende naturale l'estensione del mercato di riferimento, che da B2B, diventa anche B2C.

Dal 2000, una serie di acquisizioni ha portato alla nascita del gruppo attivo, oltre che nel settore cappe, anche in quello dei motori elettrici.

Tali acquisizioni hanno condotto il gruppo a detenere il 36% della quota del mercato europeo di riferimento, con 8

stabilimenti in Italia, uno in Polonia, uno in Messico per servire i mercati del nord, centro e sud America e una joint venture in Giappone.

Elica è consapevole che la ricchezza fondamentale per l'impresa non è più rappresentata dalle risorse, dal lavoro o dal capitale, ma dalla conoscenza e dai soggetti che la generano e così il suo vantaggio competitivo si fonda sulle persone.

Nel gestire le persone questa società però si trova ad affrontare un duplice problema, in quanto da un lato deve conservare il profondo legame con il territorio, mentre dall'altro deve aprirsi verso una realtà nuova, volta sempre più all'internazionalizzazione.

L'unico modo per risolvere al meglio questo problema, è di riuscire a fare delle differenze una virtù e a rendere coerente la gestione delle persone con la mission aziendale e per fare ciò Francesco Casoli ha posto nero su bianco i valori su cui si fonda l'azienda. Essi sono:

- Amare i clienti e servirli con passione;
- Pensare innovativo;
- Facilitare il coinvolgimento di chiunque nel proprio lavoro;
- Avere e trasmettere energia totale;
- Darsi e aggredire sempre nuovi obiettivi;
- Essere curiosi e non smettere mai di imparare;
- Avere voglia di vincere;
- Vedere nel cambiamento un'opportunità;
- Combattere per ridurre i costi e semplificare il lavoro;

Sono stati inoltre identificati i 10 comandamenti di Elica:

1. Gestire le persone perchè siano queste a gestire le cose;
2. Delegare, delegare, delegare;
3. Lavorare per obiettivi;
4. Perseverare, perseverare, perseverare;
5. Premiare l'assunzione del rischio e della responsabilità;
6. Incentivare la costruzione di team autogestiti per la risoluzione di problemi;

7. Puntare all'impossibile;
8. Abbattere la mentalità burocratica;
9. Comunicare, comunicare, comunicare;
10. Non rendere l'azienda troppo complessa;

Per Elica, l'employer branding, ha l'obiettivo di creare una immagine aziendale coerente con l'identità dell'impresa, ben distinta da quella dei competitors, con lo scopo di attrarre e fidelizzare le persone.

In Elica l'employer branding è stato un percorso naturale di sviluppo nel quale l'azione ha preceduto ed ha guidato la pianificazione.

Possiamo, tuttavia, individuare alcuni momenti del suo processo che trovano una corrispondenza con le fasi del modello EBGF visto nelle pagine precedenti.

1. definizione del target interno/esterno di riferimento. Elica cerca di individuare al proprio interno gli high-performers che sono coloro che grazie alle proprie capacità generano valore per l'azienda e gli stakeholder impersonando l'identità aziendale. Un high-performers, secondo Elica, deve racchiudere le seguenti caratteristiche: intraprendenza, curiosità, energia positiva, che sono anche caratteristiche da ricercare sul mercato esterno.
2. analisi dell'employer brand, della concorrenza e del posizionamento attuale. Elica analizza la propria immagine con ricerche rivolte al target cercando di relazionarsi con gli altri competitor e comprendere quali siano le best practices. La nascita dell'employer branding in azienda è da fare coincidere con l'avvio del progetto Elica life* nel settembre 2006. I processi sopra citati, sono tutt'ora in fase di evoluzione perchè tali strumenti richiedono un monitoraggio di almeno tre anni per risultare efficaci.
3. elaborazione dell'employer value position (EVP). Elica cerca di promuovere una propria immagine appetibile per il target di riferimento ma che resti coerente con la

propria identità. Le scelte del gruppo sono orientate a una sempre maggiore qualità e innovazione nei rapporti con clienti, dipendenti e collaboratori.

4. comunicazione dell'employer brand. In un orizzonte di comunicazione globale risulta determinante definire gli strumenti e i canali da utilizzare per ottimizzare il brand. Elica utilizza diversi strumenti di comunicazione differenziandoli per i diversi target.
5. modifiche del processo, monitoraggio e analisi dell'immagine. Per quanto riguarda il tema dell'employer branding, Elica investe sulle persone e costruisce un sistema di monitoraggio dei risultati raggiunti.

Elica utilizza l'employer branding al fine di selezionare persone coerenti con l'identità aziendale.

Per questo comunica il proprio marchio con grande trasparenza puntando sulla reputazione sia interna che esterna.

L'azienda offre vantaggi ai propri collaboratori e alle loro famiglie. Una delle iniziative di successo è stata la creazione di una member card utilizzabile per avere sconti e benefici presso alcuni enti convenzionati pubblici e privati.

Inoltre, per dare forza anche internamente al concetto di multiculturalità, investe sulla formazione internazionale dei figli dei dipendenti permettendo loro di partecipare, inizialmente gratuitamente e poi con forti sconti, a vacanze studio in diversi paesi europei.

Elica inoltre svolge attività di recruiting on campus partecipando alle job fairs, ai seminari o workshop organizzati negli Atenei anche durante le lezioni.

Ritiene altresì di grande valore portare gli studenti all'interno dell'azienda con lo scopo di far conoscere da dentro la propria originale identità (centinaia sono gli studenti ospitati ogni anno).

Elica ha recentemente promosso, nell'ambito del suo impegno nelle attività di employer branding, una iniziativa chiamata "*fatti un giro*".

Tale iniziativa ha coinvolto dieci studenti universitari i quali, adeguatamente formati, sono stati chiamati a realizzare una vera e propria campagna di comunicazione per Elica.

La peculiarità dell'iniziativa "*fatti un giro*" è stata quella di avere permesso all'azienda di far vivere il proprio brand grazie all'impegno assunto dagli studenti nella realizzazione della campagna di comunicazione del brand stesso.

Alcuni di questi studenti sono poi stati anche assunti dall'azienda.

Nel 2008 Elica risulta al quarto posto nella classifica dei 35 migliori ambienti di lavoro in Italia stilata dal Great Place to Work Institute: la prima azienda italiana.

12. Il caso IKEA

IKEA nasce in Svezia nel 1943, anno in cui il fondatore Ingvar Kamprad registra il marchio.

Nei decenni successivi si espande in Norvegia, Europa, America e nell'anno 1989 sbarca in Italia.

IKEA ha sviluppato negli anni una strategia di posizionamento in grado di rendere il marchio commerciale uno dei più forti sul mercato.

A partire dal 2005 IKEA ha iniziato a pensare anche al proprio posizionamento sul mercato del lavoro allo scopo di aumentare la propria attrattività e sostenere meglio le proprie politiche di reclutamento.

I risultati di alcune indagini di mercato del settore, avevano, infatti, evidenziato una ridotta popolarità del marchio IKEA soprattutto su alcuni target specifici ed, in particolare, gli studenti/laureati.

A questo proposito sono state attivate una serie di iniziative soprattutto volte a segmentare meglio il mercato del lavoro e, conseguentemente, ad individuare i propri segmenti target.

Successivamente sono state sviluppate attività di comunicazione del brand come, ad esempio, la presenza alle job fair e/o il coinvolgimento in attività on campus presso alcune università, al fine di raggiungere un efficace posizionamento dell'azienda.

L'obiettivo di queste iniziative di comunicazione dell'employer brand è stato quello di diffondere il marchio e, soprattutto, di far conoscere la proposta di lavoro IKEA.

Questa è principalmente legata ad alcuni fattori peculiari quali la flessibilità contrattuale e la flessibilità connessa agli orari di lavoro in grado di venire incontro alle esigenze degli studenti, ma anche in grado di incontrare i bisogni di donne, madri e comunque categorie che necessitano un impegno professionale ridotto e flessibile

Il target universitario rappresenta uno dei più importanti segmenti sul quale l'azienda intende concentrare la propria attenzione in futuro a garanzia della crescita e dello sviluppo dell'azienda.

Accanto a questo segmento sono stati individuati altri due target specifici:

1. Collaboratori. Destinati a svolgere lavori full-time o part-time a seconda delle esigenze personali ed aziendali.
2. Risorse over 40/45 (professionals/senior managers). Segmento fortemente critico che, per competenza e managerialità acquisita, è in grado di soddisfare le esigenze di copertura di posizioni aperte relative a ruoli più manageriali o specialistici.

L'attenzione di IKEA verso gli over 40/45 è testimoniato dalla volontà dell'azienda di inserire al suo interno collaboratori, soprattutto, con esperienze lavorative nel settore al fine di avere dipendenti con una buona conoscenza dei prodotti, un'alta passione per l'arredamento e una predisposizione ad accettare la cultura IKEA.

A supporto delle attività di comunicazione dell'employer brand molto importante è stata l'azione di sviluppo e definizione dei messaggi "comunicazionali" da destinare a ciascuno dei target individuati.

I messaggi individuati sono stati, principalmente, di 2 tipi: specifici e cioè definiti in maniera mirata e su target particolari e trasversali, cioè rivolti a tutti i target e destinati ad evidenziare, principalmente, la forte attitudine al cliente espressa in termini di disponibilità e cortesia, la passione per

l'arredamento, la cultura e l'identità aziendale (Corporate Identity).

Molto incisive sono state anche le iniziative di comunicazione per il recruitment sviluppate all'interno degli stores IKEA come, ad esempio, il posizionamento di chioschi dove vi è la possibilità di lasciare il curriculum, ma anche lo sviluppo di campagne di annunci sui giornali, le newsletter family che, benché di carattere commerciale, vengono utilizzate anche per promuovere la ricerca di figure specifiche di store, le brochure e il sito internet aziendale.

Dal 2008 Ikea ha, inoltre, intenzione di consolidare la sua presenza su tutto il territorio rafforzando, soprattutto, i rapporti con le Università.

Ma non solo, al fine di controllare l'efficacia delle proprie azioni di employer branding, IKEA si è posta come obiettivo fondamentale il continuo monitoraggio del suo posizionamento all'interno dei segmenti target di mercato.

L'employer branding è anche la strategia attraverso la quale IKEA comunica, rafforzandone il valore, la propria identità all'interno dell'azienda e cioè verso i propri dipendenti.

IKEA è perfettamente consapevole della qualità del proprio ambiente di lavoro.

Questo risultato si traduce concretamente in un basso turnover.

Le persone che scelgono IKEA, quale realtà in cui lavorare, sono, soprattutto, attratte dal clima interno, dalla stabilità dell'azienda, dalle prospettive di crescita e dalla formazione offerta.

L'ambiente di lavoro IKEA rimane comunque il principale driver di attrazione ed anche il principale driver di engagement interno.

La qualità dell'ambiente interno è, anche, il risultato di un lavoro di squadra, in grado di favorire il continuo confronto con gli altri e con le "diversità".

Tale confronto viene, inoltre, alimentato da sani principi di uguaglianza e di rispetto reciproco che aiutano le persone ad

essere più aperte nei confronti degli altri ed a mettersi in gioco più volentieri.

Questi principi fanno parte della cultura IKEA la quale viene trasmessa quotidianamente con il buon esempio dei collaboratori ed attraverso lo sviluppo di attività formative mirate.

La cultura IKEA è riconducibile a questi principali valori:

1. Lavoro di squadra;
2. Costante desiderio di rinnovamento;
3. Consapevolezza dei costi e quindi del valore del denaro;
4. Disponibilità ad accettare e delegare responsabilità;
5. Umiltà e disponibilità;
6. Semplicità;
7. Leadership attraverso l'esempio;
8. Coraggio di essere diversi (viene promossa la diversità per crescere ed arricchirsi);
9. Essere realisti;
10. Essere sempre in movimento, raggiungere gli obiettivi ed essere dinamici.

Quarta Parte

Corporate Recruiting. Le nuove tendenze in arrivo

13. L'Employee Referral Program. Fare recruiting coinvolgendo i propri dipendenti

Nonostante sia fortemente riconosciuta la criticità e l'importanza del fattore umano per lo sviluppo del business aziendale, le risorse finanziarie a disposizione del HR manager sono sempre state molto poche ed, in alcuni casi, anche mal gestite dai responsabili del budget.

La ragione sta, da un lato, nella difficoltà di quantificare, in termini di "ROI", l'effettivo beneficio degli investimenti fatti nelle attività di gestione delle risorse umane ed, in particolare, in quelle riguardanti il recruiting e la retention dei talenti e, dall'altro, nel continuare ad utilizzare strumenti di recruiting e retention ormai passati e, comunque, non più idonei a rispondere alle mutate esigenze di un mercato del lavoro sempre più chiuso e competitivo.

Il bisogno emergente diventa quindi lo sviluppo di efficaci piani di recruiting in grado di garantire l'inserimento di persone qualificate a costi significativamente più ridotti.

Negli ultimi anni si è sviluppato negli USA una pratica estremamente utile ed efficace capace di garantire una serie di vantaggi in linea con quanto detto sopra.

Sono programmi specifici di recruiting che prendono il nome di *employee referral program*.

In altre parole, si tratta di piani di reclutamento accuratamente definiti e sviluppati che consentono di attrarre ed inserire persone qualificate grazie al lavoro "incentivato" del personale dipendente dell'azienda.

Alcuni esperti del settore sostengono addirittura che esso rappresenti lo strumento, in assoluto, più efficace che esista al momento.

Ma vediamo quali sono i reali vantaggi di questa nuova strategia e, soprattutto, come può essere implementata e come si può misurare la sua efficacia.

Da una recente ricerca condotta dal MIT Sloan School of Management risulta che i principali vantaggi dello sviluppo di un *employee referral program* (ERP) siano soprattutto la capacità di reclutare persone in grado di garantire una maggiore produttività sul lavoro.

In altre parole, i dipendenti assunti attraverso l'ERP tenderebbero ad avere una performance maggiore di coloro che sono stati assunti con l'aiuto di altri strumenti di reclutamento.

Lo studio dimostra, inoltre, che i dipendenti assunti con l'ERP non solo sono più produttivi ma tenderebbero anche a stare più a lungo in azienda, il che consente di godere di un vantaggio significativo legato ad un più basso turn-over delle persone qualificate.

Altro vantaggio è quello di ottenere una più bassa percentuale di candidature non qualificate.

Questo grazie al fatto che l'ERP tende a migliorare il processo di recruiting rendendolo più mirato su candidati target.

Ma forse il beneficio più interessante è la possibilità di ottenere un alto ROI e cioè un ottimo risultato in termini di reclutamento di candidati qualificati a fronte del quale la spesa impiegata è assolutamente più bassa rispetto a quella che richiederebbe l'utilizzo di canali alternativi di recruiting. Con lo sviluppo di un ERP si ottiene, quindi, un processo di recruiting che risulta molto più rapido ed efficace.

I dipendenti, infatti, oltre ad essere più responsabilizzati nel trovare candidati qualificati sono in grado anche di individuare persone che si presume siano più vicini a loro in termini di capacità/skills e cultura.

Infine si può dire che il vantaggio ultimo che si può ottenere dallo sviluppo di un ERP è quello di costruire nel tempo un ambiente di lavoro i cui i dipendenti sono più produttivi perché fortemente motivati e soddisfatti di farne parte.

Sotto è mostrato un grafico che mette in evidenza le differenze esistenti nei diversi driver solitamente usati nel recruiting. I parametri utilizzati per il confronto sono: la quantità delle risposte/candidature raccolte e la loro qualità e cioè la capacità delle stesse di essere in linea con i profili ricercati.

E' evidente come l'utilizzo di un ERP sia in grado di garantire una percentuale molto alta di candidature di qualità anche se numericamente più ridotta rispetto agli altri canali. Il grafico, inoltre, è molto utile per lo sviluppo di piani integrati di comunicazione finalizzati al recruiting. L'azienda, in base alle sue esigenze, può bilanciare in maniera coerente l'uso dei diversi strumenti, tenendo, allo stesso tempo, sotto controllo anche l'impatto di questi sul budget che ha a disposizione.

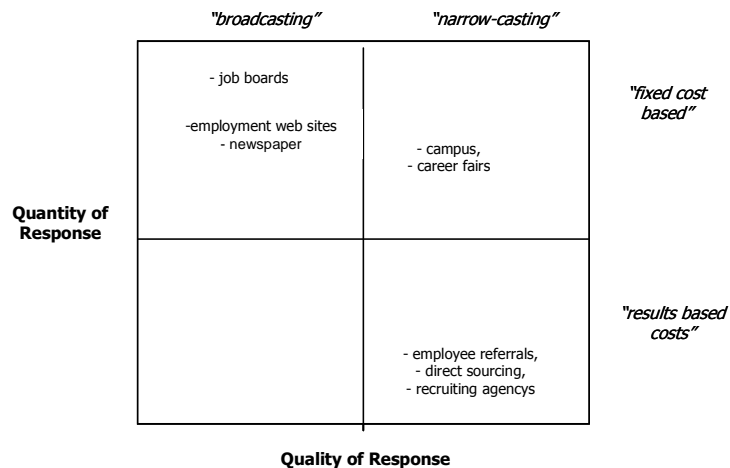


Grafico. Livello di efficacia dei metodi di recruiting

La tabella 1 sotto mostra, invece, i risultati di uno studio condotto da SHRM (*Society of Human Resources Management*) ed EMA (*Employment Management Association*) sul cosiddetto *cost-per-hire* dei diversi strumenti di recruiting.

Queste informazioni unite a quelle evidenziate nel grafico precedente mostrano un quadro informativo sufficientemente esaustivo sull'efficacia delle diverse soluzioni nelle attività di corporate recruiting.

| Recruiting drivers | Media cost-per-hire |
|--------------------|---------------------|
| Recruiting agency | \$ 37,830 |
| Campus recruiting | \$ 3,765 |
| Job fairs | \$ 2,031 |
| Newspaper | \$ 1,415 |
| Internet | \$ 666 |
| Employee referral | \$ 480 |

Tabella 1. Fonte: SHRM/Employment Management Association (EMA) recent study cost-per-hire.

Come si può notare, dalla tabella, l'*employee referral program* è lo strumento che ha un *cost-per-hire*¹⁴ più basso rispetto agli altri.

Questo dimostra che lo sviluppo di un ERP non solo può garantire un alta qualità di candidati ma, allo stesso tempo, consente di ridurre al minimo il costo dell'operazione.

Una ulteriore conferma dell'efficacia dell'ERP viene da una ricerca condotta da una grande azienda che opera nel settore chimico-farmaceutico.

¹⁴ Il cost-per-hire è lo strumento (metric) più diffuso ed usato per valutare l'impatto economico delle attività di recruiting. Esso viene calcolato dividendo il costo totale del personale HR sul numero dei nuovi assunti in un determinato periodo. Il costo totale è la somma dei costi fissi (salari dei recruiters e di tutto lo staff HR) più i costi variabili (strumenti utilizzati nel recruiting).

In questo caso vengono messi a confronto solo due strumenti di recruiting: l'ERP e Internet.

La tabella 2 riporta alcune informazioni molto interessanti sull'efficacia dei due strumenti.

La prima riga si riferisce al costo sostenuto per l'uso dello strumento (la parte di costo variabile del *cost-per-hire*). L'ERP costa, secondo i dati riportati nella tabella, 919 dollari in meno rispetto al caso in cui si dovesse usare internet (es. Job boards).

Ma non solo, da questo studio interno risulta che il turnover volontario dopo l'assunzione tende ad essere più basso rispetto al turnover registrato nel caso in cui i dipendenti siano stati assunti utilizzando internet come fonte di reclutamento. Infatti, come è stato detto prima, uno dei vantaggi dell'ERP è quello di ottenere candidati disposti a rimanere più a lungo in azienda.

Questo è strettamente correlato con una maggiore motivazione e qualità del personale/produttività sul lavoro (performance).

| Measure | Referral Program | Internet | Improvement of Referral over Internet |
|-----------------------------|------------------|----------|---------------------------------------|
| Cost of source | \$ 2,796 | \$ 1,877 | - \$ 919 |
| Voluntary turnover < 1 year | 9,3% | 22,1% | + 2.3 times better |
| Voluntary turnover > 1 year | 3,2% | 12,5% | + 3.9 times better |
| Performance | 4.14 | 3.62 | + 14.36% higher |

Tabella 2. Fonte: SHRM/Employment Management Association (EMA) recent study cost-per-hire.

Questa ultima (performance), infatti, risulterebbe più alta tra i dipendenti assunti con l'ERP rispetto a quella prodotta dai dipendenti assunti attraverso internet.

L'utilizzo di sistemi di valutazione (metrics) della performance dei propri dipendenti è forse l'aspetto più rilevante nella valutazione dell'efficacia dell'ERP.

Costituisce, infatti, il parametro rispetto al quale è possibile verificare la qualità dei candidati ottenuti dai diversi strumenti ed, allo stesso tempo, l'incidenza degli stessi sul business aziendale.

A titolo di esempio si considera questo ipotetico scenario in cui l'azienda X abbia queste caratteristiche:

- il totale dei dipendenti è pari a 40.000;
- ogni anno l'azienda assume circa 6.000 persone, di cui 4.000 vanno a rimpiazzare il 10% di turnover e 2.000 riguardano nuove posizioni pari al 5% del totale del personale.
- l'attuale fatturato per employee è pari a \$ 250.000 (reddito totale dell'azienda diviso il numero dei dipendenti);

Sulla base di questi dati sopra riportati si può facilmente calcolare l'incidenza della maggiore performance prodotta dai dipendenti assunti con l'ERP sulla crescita del fatturato aziendale. Il risultato è pari a \$ 35.900 (14,36% di \$ 250.000).

Sin qui si è detto dei benefici che lo sviluppo di un ERP può produrre. Ma la sua efficacia dipende molto dalle modalità di implementazione.

Di seguito vengono elencate alcune ragioni per le quali un ERP può fallire:

- la mancanza di un responsabile interno che ne coordini lo sviluppo;
- l'assenza di benefit o l'erogazione dei medesimi con molto ritardo;
- la presenza di regole amministrative troppo pesanti che vanno a rallentare il processo di sviluppo;
- la mancanza di metrics o sistemi di valutazione in grado di controllare l'efficacia dell'ERP e di garantirne il suo miglioramento continuo.

Nonostante sia molto semplice comprendere il funzionamento di un ERP, la sua efficacia, però, dipende molto da come viene gestito e con quale grado di coinvolgimento interno viene sviluppato.

14. Il Boomerang Recruiting. Come riassumere i talenti persi

Boomerang è un nuovo termine che viene solitamente utilizzato nel recruiting per identificare i cosiddetti “corporate alumni” e cioè quella categoria di ex dipendenti che si sono particolarmente distinti per la loro eccellente performance.

Il boomerang recruiting individua quindi il processo in base al quale l’azienda si impegna a riassumere queste eccellenze che, per diverse ragioni, si sono allontanate dalla stessa.

Si parla di boomerang recruiting anche nel caso in cui gli ex dipendenti volontariamente ritornano in azienda dopo un periodo di assenza.

Il boomerang recruitment è, come la maggior parte delle nuove strategie di corporate recruiting, considerata una attività in grado di produrre un alto ROI.

E questo sia perché ha un “cost per hire” molto basso e sia perché richiede un investimento, in termini di tempo e di impegno, decisamente piccolo nella fase di conoscenza e valutazione dei candidati.

I “boomerangs” sono quindi persone che hanno lasciato l’azienda per poi ritornarci ma con un bagaglio di esperienza notevole durante la quale hanno avuto la possibilità di acquisire nuove abilità (skills), nuovi approcci e tante utili informazioni sui punti di forza e debolezza delle aziende concorrenti.

Nonostante gli evidenti vantaggi che si possono ottenere con questo tipo di approccio, molti managers considerano i “boomerangs” come dei traditori e non hanno nessuna intenzione di permettere a queste persone di ritornare in azienda.

Tutto ciò è ovviamente in contrasto con l’attuale mercato del lavoro in cui il numero di dipendenti che rimane nella propria organizzazione è sempre più limitato rispetto al passato.

Ma questa separazione dall’azienda non ha niente a che fare con la “loyalty” e cioè con la fedeltà o, meglio ancora, con l’infedeltà.

Il fatto è che oggi la richiesta di particolari skills è sempre più forte e viene fatta non più su piani di assunzione a lungo termine ma su specifici progetti.

E’ per questo motivo che le persone (veramente poche in realtà) in possesso di quelle particolari abilità (skills) hanno maggiori opportunità offerte e possono quindi permettere di passare da un’azienda ad un’altra.

In ogni caso sono persone che in questo continuo movimento interaziendale acquisiscono maggiori competenze e conoscenze che possono essere estremamente utili ad un’azienda che ha la fortuna di assumerlo e/o di riassumerlo con una strategia appunto di boomerang recruiting.

Sebbene il boomerang recruiting non sia una pratica molto diffusa, alcune società, in particolare quelle che operano nel settore della consulenza aziendale, hanno sviluppato programmi del genere conseguendo ottimi risultati.

Aziende quali McKinsey, Ernst&Young, Bain&Co e Deloitte hanno, da diversi anni, curato con particolare attenzione le relazioni con i propri “alumni”.

Il caso più emblematico è forse quello della società di consulenza manageriale Booz Allen Hamilton che ha, addirittura creato un team di persone chiamato “come back

kids” impegnato a convincere gli ex dipendenti di talento a ritornare in azienda.

Ma vediamo quali sono i motivi e/o vantaggi per cui un’azienda debba implementare una strategia di boomerang recruiting.

Sicuramente è un approccio che rende più rapido il processo sia di ricerca che di valutazione dei candidati di cui, peraltro, si conoscono già abilità e competenze.

Queste persone, poi, riescono ad integrarsi più velocemente in azienda avendone già conosciuto la cultura, i valori, i processi interni e, inoltre, offrono maggiori garanzie di produttività avendo già vissuto quella realtà aziendale.

Essendo persone che hanno deciso di ritornare nell’azienda in cui avevano lavorato in passato, difficilmente decideranno di lasciarla di nuovo.

Per questo motivo possono essere degli ottimi promoter dell’azienda nei confronti degli altri dipendenti avendo la possibilità di raccontare storie di altre realtà con le quali hanno lavorato.

Inserire nuovamente ex dipendenti che hanno fatto altre esperienze in altre aziende può, inoltre, contribuire alla costruzione di un clima di “competitive intelligence” dal quale possono scaturire nuove idee e nuovi modi di risolvere i problemi.

Un altro vantaggio è che spesso i “boomerangs” possono portare con loro altri “boomerangs” innescando una reazione a catena di cui l’azienda sicuramente potrà beneficiare.

Infine, una strategia di boomerang recruiting può contribuire efficacemente a far crescere tra i dipendenti un forte senso di “community” sapendo che pur lasciando l’azienda essi possono continuare a mantenere relazioni con la stessa nella prospettiva di una riassunzione.

E se le persone, con le quali ci si sta mettendo in contatto, non dovessero ritornare in azienda? In questo caso si può

parlare di fallimento della strategia di boomerang recruiting?

In realtà è possibile che questo di tipo di approccio possa non funzionare. In altre parole può accadere che nessun ex dipendente voglia ritornare a lavorare nell'azienda nella quale aveva, in passato, svolto il suo lavoro.

Rimane comunque il vantaggio di avere costruito una buona relazione con gli ex dipendenti che può, nel tempo, produrre altri benefici quali:

- gli ex-dipendenti diventano buoni acquirenti dei beni e servizi forniti dall'azienda;
- gli ex-dipendenti possono promuovere l'azienda e trovare nuovi clienti;
- l'azienda può costruire alleanze strategiche con le nuove organizzazioni nelle quali gli ex-dipendenti hanno deciso di andare a lavorare;
- gli ex-dipendenti possono infine segnalare buoni candidati da assumere all'azienda.

Il boomerang recruiting è una strategia la cui efficacia dipende molto dal target individuato.

Essa, infatti, non deve essere sviluppata per attirare l'attenzione di tutti gli ex-dipendenti dell'azienda ma solo su alcuni di loro, ad esempio:

- Top performers che hanno volontariamente lasciato l'azienda;
- Top performers che in azienda ricoprivano posti chiave e/o in possesso di particolari skills o esperienze;
- Top finalists e cioè quei candidati di talento che, al termine dell'iter di selezione, hanno scelto di andare a lavorare in un'altra azienda. In questi casi è opportuno contattare queste persone nella prima settimana del loro nuovo lavoro e dopo circa tre mesi allo scopo di capire se hanno dei ripensamenti sulla scelta effettuata. (buyer's remorse);
- Long-term consultants e cioè quei consulenti che per molto tempo hanno collaborato con l'azienda

dimostrando grandi capacità. Questi ultimi pur non essendo degli ex-dipendenti possono rappresentare uno dei target principali del boomerang recruiting per le loro straordinarie capacità dimostrate.

Sviluppare una strategia di boomerang recruiting non è sempre facile.

Possono, infatti, presentarsi alcuni problemi che ne impediscono il buon funzionamento.

Ad esempio tra i dipendenti dell'azienda si può manifestare un forte sentimento di gelosia nei confronti dei "boomerangs" e cioè degli ex-dipendenti che l'azienda è riuscita a riassumere.

Questo sentimento è ancor più forte se la riassunzione dei "boomerangs" è accompagnata da più alte retribuzioni o da posizioni e/o ruoli di responsabilità maggiori rispetto a quelli garantiti ai lavoratori già presenti in azienda.

Può anche succedere che gli ex-dipendenti siano stati, in passato, allontanati dall'azienda in maniera scorretta. In questi casi sarà veramente difficile per loro accettare di ritornare.

O ancora il responsabile HR o il dipartimento sono particolarmente deboli nel sostenere lo sviluppo di una strategia di boomerang recruiting.

14.1. Le fasi di sviluppo di una strategia di "boomerang recruiting"

Pur non essendoci un modello formale di sviluppo di questa strategia esistono comunque alcune fasi che se seguite possono aiutare a rendere efficace il "*boomerang recruiting*" o "*alumni program*" che dir si voglia.

Per prima cosa è necessario costruire un team di lavoro e/o individuare una persona che abbia la responsabilità di coordinare lo sviluppo del programma.

E' importante poi creare un "*business case*" e cioè un piano ben definito in grado di mostrare i vantaggi di questa strategia: un'indicazione accurata del budget che individui i

costi necessari all'implementazione del programma, un accurato rewarding plan che premi adeguatamente la performance dei boomerangs e sistemi di valutazione che consentano di comprendere i ritorni in termini economici. La redazione di tale documento è essenziale anche per convincere il top management della validità del progetto ed ottenere l'impegno ed il coinvolgimento di quanti sono necessari allo sviluppo dello stesso.

Se l'azienda è una realtà internazionale è ovvio che tale documento di planning debba essere condiviso anche dalle unità dislocate in giro per il mondo.

L'applicazione della strategia, in questo caso, diventa globale.

E' importante anche confrontare il boomerang recruiting (benchmarking) con altre strategie al fine di identificare fattori di successo e criticità negative dello stesso. In questo può essere molto utile il confronto con aziende che hanno già sperimentato questo tipo di approccio.

Occorre poi tenere sotto controllo i key performers che stanno per lasciare l'azienda.

I quali costituiranno sicuramente uno dei principali target del boomerang recruiting program.

Per ultimo ma non per la sua importanza, come accade per la maggior parte dei principali programmi di recruiting, è necessario avere dei sistemi di valutazione (metrics) che consentano di comprendere bene l'efficacia di questo nuovo approccio. In genere fa riferimento alle seguenti metrics:

- ROI;
- qualità delle assunzioni;
- velocità delle assunzioni (time to fill);
- retention rate;
- livello di soddisfazione dei candidati e dei managers;
- effetti del "boomerang recruiting" sul valore del business aziendale.

Uno dei fattori che contribuisce a rendere il boomerang recruiting una strategia efficace è senza dubbio la scelta del momento in cui si decide di intervenire.

In altre parole è molto più utile che il suo sviluppo avvenga non nel momento in cui la separazione tra il dipendente e l'azienda è già avvenuta ma proprio durante il processo di distacco.

Questo permette all'azienda di far sapere ai dipendenti che hanno deciso di allontanarsi ed, in particolare, a quelli nei confronti dei quali l'azienda nutre una particolare considerazione, che saranno i benvenuti qualora dovessero decidere di ritornare.

Sarà, quindi, necessario comunicare questa disponibilità già durante il colloquio di "uscita" dei dipendenti.

Servirà anche, dopo sei mesi dall'uscita, conoscere, con indagini ad hoc, le ragioni di quella separazione e quali circostanze devono verificarsi perché essi possano ritornare.

Per tali motivi è importante, in questa fase, che l'azienda riesca ad ottenere recapiti aggiornati (email, telefono, etc) degli ex dipendenti e, soprattutto, la loro disponibilità a tenersi in contatto.

Glossario

Boomerang recruiting

Strategia di corporate recruiting finalizzata a riassumere quei dipendenti di talento che, per diverse ragioni, si sono allontanati dall'azienda.

Brand

Nome, termine, segno, simbolo o disegno oppure una combinazione di questi al fine di identificare i beni o i servizi di un'impresa o l'impresa stessa e di differenziarli da quelli della concorrenza (*Kotler*).

Brand equity

Il valore simbolico attribuito ad un prodotto e/o un'impresa grazie alle sensazioni, alle immagini, alle percezioni che quella impresa è in grado di suscitare attraverso una efficace azione di comunicazione e branding.

Tale valore permette di differenziarsi rispetto al prodotto e/o impresa concorrente. (*Vedi anche brand positioning*).

Brand personality

Ciò che caratterizza e contraddistingue l'azienda (corporate e/o employer) ed il suo prodotto o servizio dalla concorrenza. (*Vedi anche corporate ed employer identity*).

Brand positioning

Insieme di iniziative volte a definire le caratteristiche del prodotto dell'impresa e ad impostare il marketing-mix più

adatto per attribuire una certa posizione al prodotto nella mente del consumatore (*Kotler*).

Corporate brand o image

È il risultato di come l'azienda è vista o percepita dai suoi stakeholder. Se la corporate identity corrisponde al corporate brand o image vuol dire che l'attività di corporate branding è stata efficace e l'azienda ha raggiunto il posizionamento sperato sul proprio target di mercato.

Corporate identity

Concetto con il quale si fa riferimento all'azienda come realtà istituzionale che, attraverso i propri valori ed il proprio patrimonio culturale e di esperienza, assume un impegno nei confronti dei propri stakeholder (clienti, fornitori, azionisti, etc.) cercando di conquistarne la fiducia.

Employee referral program

Piani di reclutamento accuratamente definiti e sviluppati che consentono di attrarre ed inserire persone qualificate grazie al lavoro "incentivato" del personale dipendente dell'azienda.

Employer brand o image

È il risultato di come l'azienda è vista o percepita dai suoi dipendenti attuali e potenziali. Se l'employer identity corrisponde all'employer image vuol dire che l'attività di employer branding è stata efficace e l'azienda ha raggiunto il posizionamento sperato sul proprio target di mercato.

Employer brand positioning

Insieme di iniziative volte a definire le caratteristiche dell'azienda come employer e a sviluppare la strategia di marketing più adatta per attribuire una certa posizione all'azienda/employer nella mente degli attuali e potenziali

employees e che risulti altresì differenziata rispetto ai competitor.

Employer brand promise (EBP)

Rappresenta l'espressione, in chiave comunicazionale, dell'employer value proposition ovvero il suo sviluppo sotto forma di slogan o claim.

Employer branding

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 competitor, attraverso la quale attrarre e fidelizzare le persone di talento (*Amendola*).

Employer brand experience

Ciò che viene vissuto dal dipendente attuale e/o potenziale quando entra in contatto con l'azienda.

A tale fine le modalità con cui l'azienda comunica il proprio brand possono influenzare la qualità dell'esperienza che si è in grado di far vivere.

Employer identity

Identità di una organizzazione in qualità di datore di lavoro (employer) o di luogo di lavoro.

Vengono prevalentemente considerati quei fattori che più tendono a caratterizzare l'ambiente di lavoro nel quale l'attuale e/o potenziale dipendente è o sarà inserito.

Employer value proposition (EVP)

Tutto ciò che le persone vivono e ricevono nell'ambito del rapporto di lavoro con un'azienda e cioè la soddisfazione per il lavoro, l'ambiente, la leadership, i colleghi, la retribuzione, etc.

E' quello che fa l'azienda per soddisfare i bisogni, le aspettative dei propri collaboratori e/o candidati target (*Mckinsey*).

Engagement

La motivazione dei dipendenti a dare di più o a approfondire un maggior impegno affinché siano generati risultati migliori (*Hewitt Associate*).

Job branding

Attività finalizzata a rendere più attraente una offerta di lavoro evidenziando principalmente i benefici che un candidato può ricevere entrando a far parte di una data organizzazione.

Proactive recruiting

Strategia di recruiting finalizzata a creare un legame con il mercato del lavoro target continuativo e sistematico e con benefici che si manifestano nel lungo periodo. (*Vedi anche TRM*).

Reactive recruiting

Azione tattica di recruiting finalizzata a soddisfare esclusivamente esigenze immediate di personale.

Skill shortage

Fenomeno legato alla difficoltà di trovare particolari professionalità o competenze, sul mercato del lavoro, dovuto principalmente ai rapidi cambiamenti manifestatisi con l'avvento delle nuove tecnologie.

Talent Relationship Management (TRM)

Sistema relazionale privilegiato da quelle aziende che intendono instaurare con i propri candidati un dialogo duraturo nel tempo. Permette di costruire e di alimentare un

vero e proprio vivaio dei talenti prescindendo dalle esigenze immediate di recruiting.

Workforce shortage

Fenomeno legato alla difficoltà di trovare persone qualificate per effetto del forte calo delle nascite.

Bibliografia

- Ashby F. C, Pell A. R., “Embracing Excellence”, Prentice Hall Press – 2001.
- Aaker A., “Brand Equity”, Franco Angeli – 1997.
- Aaker D., E. Joachimsthaler, “Brand Leadership”, Franco Angeli – 2000.
- Adler L., “How to Hire Passive Candidates”, www.ere.net.
- Adler L., “Why Job Branding Is More Important Than Employer Branding”, www.ere.net.
- Ahrlrichs N. S., “Competing For Talent”, DB Publishing – 2000.
- Amendola E., “Employee Referral Program: rendere meno costoso e più efficace il processo di recruiting”, Direzione del Personale - n° 1/2007.
- Amendola E., “Employer branding: come conquistare I giovani talenti”, Psicologia e Lavoro - n° 134/2004.
- Amendola E., “Employer branding: sviluppare un efficace strategia di marketing per attrarre i talenti”, Direzione del Personale - n° 2/2004.

- Amendola E., “Employer Branding”, Sviluppo e Organizzazione n° 224/2007.
- Arthur D., “The Employee Recruitment and Retention Handbook”, Amarcom – 2001.
- Barone M., Fontana A., “Prospettive per la Comunicazione Interna e il Benessere Organizzativo”, Franco Angeli – 2005.
- Barrow S., Mosley R., “The Employer Brand”, Wiley – 2006.
- Bernstein D., “Company Image”, Guerini e Associati - 2005.
- Brantley M.E., “Winning the Technology Talent War”, McGraw Hill – 2001.
- Buckingham M., Coffman C., “Primo: rompere le regole”, Baldini Castoldi – 2001.
- Cerana N. (a cura di), “Comunicare la responsabilità sociale”, Franco Angeli – 2004.
- Connolly K.G., Connolly P.M., “Competing for Employees”, Lexington Books – 1991.
- D’Egidio F., “Il Valore del Brand per essere il n° 1”, Franco Angeli – 2005.
- Federmanagement, “I Manager italiani tra conformismo e protagonismo”, Franco Angeli – 2002.
- Fiocca R., Marino A., Testori M., “Brand Management”, Etas - 2007.
- Hatch, M. J., Schultz M., “Are the strategic stars aligned for your corporate brand?”, Harvard Business Review, Jan-Feb, pp.129-134 – 2001.

- Herman R. E., Gioia J. L., "How to become an Employer of Choice", Oakhill Press – 2000.
- Johnson M., "How to become a Talent Magnet", Prentice Hall – 2002.
- Joyce J.L., "Becoming an Employer of Choice", Cipd – 2004.
- Kristof A., "Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations. Measurement and implications", Personnel Psychology, 53, pp.644-671 – 1996.
- Levering R., "Un gran bel posto in cui lavorare", Sperling & Kupfer – 2001.
- Martin G., Hetrick S., "Corporate Reputations, Branding and People Management" BH – 2006.
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., "La Guerra dei Talenti", Franco Angeli - 2002.
- Minchington B., "Your Employer Brand: attract – engage – retain", CLA – 2006.
- Montericcio M., "L'immagine dell'impresa", Franco Angeli – 2001
- Nesurini M., "Good Morning Mr. Brand" Hoepli – 2007.
- O'Really C. Chatman J., "Organizational commitment and psychological attachment: the effect of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour", Journal of applied psychology, 71, 3, pp. 492-499 – 1986.
- Padula A., "Marketing interno", Hoepli – 2007.
- Price A., "Human Resources Management in a Business Context", Thomson – 2004.

- Ries A., Ries L, “The origin of brands”, Collins – 2004.
- Ries J., Trout J., “Positioning: the Battle for Your Mind”, McGraw Hill – 2001.
- Romenti S., “Valutare i risultati della comunicazione”, Franco Angeli – 2005.
- Scotti E. Sica R., “Community Management”, Apogeo – 2007.
- Spaltro E., “La forza di fare le cose”, Pendragon – 2003.
- Spaltro E., “Soggettività” Patron Editore – 1993.
- Sullivan J. “ Employment Branding: the Only Long-term Recruiting Strategy”, www.ere.net.
- Sullivan J., “Boomerangs: The Strategic Process of Rehiring Your Former Employees”, www.ere.net.
- Sullivan J., “Building a Recruiting Culture. The Ultimate Strategy”, www.ere.net.
- Sullivan, J. “the 8 elements of a successful employment brand”, www.ere.net.
- Tulgan B., “Managing Generation X”, Norton – 2000.
- Tulgan B., “Winning the Talent Wars”, Norton – 2001.
- Ulrich D., Brockbank W., “The HR Value Proposition”, HBS Press – 2005
- Wheeler K. “College Recruiting 2008. Interactive recruiting strategies to meet Gen Y expectations”. www.ere.net.
- Wheeler K., “College Recruiting 2010. A new generation follows a new set of rules ”, www.ere.net
- Wheeler K., “Using Internship as Hiring Tools Make your campus recruiting pay off”, www.ere.net.