



## Employer Branding

### Una guida per capire cos'è e come funziona

Di Paolo Spinelli

Che le logiche e gli strumenti del branding avessero contaminato il mondo della produzione in toto prima e nello specifico di un numero crescente di aree aziendali poi, già lo sapevamo. Ma che fossero arrivati a coinvolgere anche la conservatrice arena delle risorse umane quantomeno stupisce.

Lo stimolo è giunto ancora una volta dall'attuale iper-complessità del mercato. Le nuove tecnologie legate a Internet, alle telecomunicazioni e all'informatica da una parte e la globalizzazione dei mercati dall'altra rendono più confrontabili realtà aziendali di tutto il mondo e richiedono risposte sempre più efficaci in termini di competitività.

Ma per anni le imprese hanno sottovalutato l'importanza delle risorse umane ai fini della competitività aziendale<sup>1</sup>. Molti fattori hanno contribuito a modificare questo scenario; primi fra tutti, il calo delle nascite tra il 1965 e il 1979 e il conseguente emergere della cosiddetta "Generazione X". Oggi sono "i talenti" la risorsa scarsa del mercato, e del mercato del lavoro nello specifico. La situazione sembra essersi ribaltata; non sono più i candidati a rincorrere le aziende, ma le aziende a inseguire i talenti. È così che anche in Italia, a imitazione di quanto già da tempo accade negli Stati Uniti, si sta affermando una nuova strategia di gestione e selezione del personale: l'"Employer Branding". Ancora una volta un'espressione difficilmente traducibile: alla lettera "datore di lavoro di marca".

Si tratta sostanzialmente dell'adozione da parte della comunicazione interna delle logiche e degli strumenti più tipicamente usati dal mondo aziendale per la gestione delle manifestazioni di comunicazione esterna. In altre parole, costruire e sviluppare l'immagine aziendale sia sul mercato interno ("retention", ossia il mantenimento dei dipendenti) sia su quello esterno del lavoro ("recruiting", il reclutamento di nuove risorse). Lo scopo è sviluppare l'immagine aziendale agli occhi della forza lavoro per attrarre, selezionare, reclutare e trattenere le risorse umane e o meglio è gli "x-ers", ossia i talenti incogniti da scoprire e formare.

Al centro della filosofia dell'Employer Branding, 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 esterno. Due le direttrici principali di questa nuova forma di politica d'immagine aziendale: all'interno minimizzare la conflittualità tra colleghi e massimizzare viceversa il senso di appartenenza all'azienda; all'esterno presentare l'azienda come un brand appetibile e attraente agli occhi della forza lavoro.

In altre parole si tratta di promuovere e "vendere" l'azienda all'esterno, ma non per acquisire clienti o rinforzare l'immagine ai loro occhi, ma per aggiudicarsi i numericamente scarsi talenti professionali.

Inserzioni e feste aziendali non sono più sufficienti. È necessaria un'impostazione strategica professionale e strumenti inediti.

\* **Paolo Spinelli** si è recentemente laureato a pieni voti in Relazioni Pubbliche all'Università IULM di Milano, con una tesi sulle potenzialità comunicative del sito Web quale strumento di marca e sul loro attuale sfruttamento nel mondo aziendale. Attualmente impegnato in uno stage presso un'agenzia di relazioni pubbliche e ufficio stampa nella moda, sta ora frequentando il Master universitario in "Globalizzazione, Comunicazione, Professioni Metropolitane" presso il Centro per lo Studio della Moda e della Produzione Culturale, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

E-mail: [paolospino@hotmail.com](mailto:paolospino@hotmail.com)

<sup>1</sup> In conseguenza di tale atteggiamento, negli Stati Uniti si è registrato, in questi ultimi anni, un turnover del 50% dei dipendenti ogni quattro anni a cui si è associato un ugualmente preoccupante turnover del 50% dei clienti ogni cinque anni.



È il caso di Vodafone Omnitel che con "Talent Academy", un progetto formativo realizzato dal dipartimento "Employer Branding & Corporate Recruitment" sotto la direzione di Alessandra Benevolo e in collaborazione con Consel-Consortio Elis<sup>2</sup>, ha puntato sulla formazione prima ancora dell'assunzione. "Talent Academy" è destinato a giovani provenienti dal Centro- e Sud-Italia ed è finalizzato all'acquisizione di competenze di General Management e specialistiche, tecniche e commerciali, da inserire nelle aree marketing, vendite, customer operation e sviluppo nuovi prodotti<sup>3</sup>. Anche la multinazionale Johnson & Johnson, forte delle esperienze fatte oltreoceano, ha dato vita a iniziative di questo genere. "J&Jump" - ovvero Johnson & Johnson University Marketing Program - è la campagna di Employer Branding realizzata da Burston Marsteller (uno dei leader nelle Relazioni Pubbliche) per conto del colosso americano con l'obiettivo di accreditare l'azienda presso le università italiane, facilitando il rapporto diretto con gli studenti e realizzando una partnership di lungo periodo tra università e azienda<sup>4</sup>.

Iniziative in questa direzione non sono esclusivo patrocinio del mondo aziendale (Vodafone Omnitel) o delle società di comunicazione (Burston Marsteller). Nel gioco dei talenti entrano anche le società di reclutamento online, prima fra tutte click4talent.it [www.click4talent.it], "Human Capital Management".

Sebbene l'Employer Branding raccolga un numero crescente di consensi, non mancano critiche e limiti. Una rapida panoramica alla realtà del mondo del lavoro, infatti, ridimensiona drasticamente la portata del fenomeno. Le logiche su cui poggia sembrano trovare terreno elettivo in un contesto definito da scarsità di risorse (forza lavoro) ed eccesso di domanda. Condizioni queste che certo non descrivono l'attuale situazione del mercato del lavoro in Italia. Inoltre, un tale meccanismo si giustifica all'interno di organizzazioni molto vaste in cui sono delineati ruoli e funzioni ad hoc, mentre poco si adatta all'universo aziendale italiano, tradizionalmente composto da piccole e medie imprese (pmi).

---

<sup>2</sup> Ente no-profit per la formazione professionale superiore specializzato nell'Ict e Tlc.

<sup>3</sup> Enzo Riboni, "L'esca per catturare i migliori è la formazione" in Corriere Lavoro, inserto de Il Corriere della Sera, RCS, 22 novembre 2002, p. 3.

<sup>4</sup> Enzo Riboni, "C'è chi punta sulle università e chi si mette a navigare su Internet" in Corriere Lavoro, inserto de Il Corriere della Sera, RCS, 22 novembre 2002, p. 3.