



CRF Institute
2011: il Marketing avrà la meglio sulle HR?
Gennaio 2011

Ton Barning
Hans Rothweiler

2011: il Marketing avrà la meglio sulle HR?

Il CRF Institute ritiene sia giunto il momento di portare HR ed employer branding ad un livello avanzato.

Non sorprende che alcuni dei brand commerciali più noti siano al contempo i migliori 'employer brands'. Alcune società, quali Google, Apple, eBay e Sony, occupano costantemente i primi posti in classifica come consumer brand e rappresentano altresì l'aspirazione lavorativa per la gente comune, qualora quest'ultima ne avesse la possibilità. Ed è proprio questo il punto di forza dell'employer brand: il potere di attirare talenti di eccellenza anche quando il mondo circostante sembra subire un tracollo.

Le società consapevoli di questo sanno anche che l'employer branding affermato ha una competenza ben più ampia del semplice attrarre, mantenere e assumere talenti. Un employer brand si può definire forte quando crea un rapporto di fiducia con clienti, investitori e azionisti, motivo per cui anche i professionisti HR (non solo i marketer) devono diventare attori importanti nel marketing aziendale e di prodotto dell'organizzazione. Soltanto quando fanno propria la filosofia del marketing, nonché i principi e gli strumenti che si celano dietro il concetto di employer branding (riconoscimento, introspezione e visibilità), le HR possiedono tutte le competenze necessarie per vincere la guerra a favore di consumatori, investitori e azionisti. Di fatto, qualcuno potrebbe ribattere affermando che il direttore HR rischia di perdere il proprio posto di lavoro a favore del direttore marketing qualora le HR non vogliano farlo.

Il raggiungimento di questo obiettivo non è affatto semplice. I professionisti HR hanno bisogno una serie di nuove competenze per poter svolgere il cosiddetto ruolo di 'marketer HR'. Ma l'incombenza non è insormontabile.

Prendete due organizzazioni diverse: Starbucks, che produce e vende caffè, e Shell, che produce e vende energia e prodotti petrolchimici. Nonostante lavorino in settori differenti l'uno dall'altro, entrambe le società sanno che il valore del proprio brand va ben oltre il caffè che preparano o la benzina che vendono nelle stazioni di servizio. Sono consapevoli del fatto che è il valore del proprio brand la vera e propria rappresentazione di quello che è la società, motivo per cui la maggior parte di ciò che simboleggiano trova reale incarnazione nelle persone che vi lavorano.



CRF Institute
2011: il Marketing avrà la meglio sulle HR?
Gennaio 2011

Ton Barning
Hans Rothweiler

E questo spiega anche il motivo per cui le funzioni HR e il marketing di queste società siano strettamente correlati. Entrambi hanno creato posizioni che consentono una comunicazione tra due discipline tradizionalmente separate. Starbucks chiama il proprio marketer HR 'global employer brand manager', il che significa che la maggior parte del suo tempo si concentra prettamente sull'aspetto HR del marketing. Starbucks ritiene che questo sia essenziale, perché la società è conosciuta a livello mondiale per i codici etici che ciascun dipendente deve rispettare.

Shell ha adottato lo stesso approccio, andando addirittura oltre: la sua divisione marketing è infatti parte integrante della divisione HR e il marketing manager è anche 'recruitment & global HR communications manager'.

“HR e marketing sono una cosa sola, un modo completamente diverso di pensare”, afferma Navjot Singh di Shell UK, che ricopre il nuovo ruolo creato dal 2009. In un'intervista rilasciata a HR Magazine, dichiara: “Le due funzioni possono utilizzare un linguaggio diverso, ma entrambe lavorano per la vendita del brand. Voglio che il personale HR comprenda gli strumenti comuni, il linguaggio e le tecniche utilizzate dai marketer, che hanno un impatto diretto sulla capacità delle HR di fare il proprio lavoro”. Singh avverte i manager HR di stare all'erta: “ Se non siete strategici, il direttore marketing potrebbe finire col soffiarvi il posto e diventare il nuovo direttore HR”.

In un certo senso, la profezia di Singh si è già realizzata in Shell. Nonostante si descriva come 'persona HR', in origine era entrato in Shell come VP del customer relationship management. Prima di diventare marketing manager alla Daimler Chrysler. In qualche modo, in Shell UK il marketer ha già inglobato alcune mansioni della funzione HR. I manager HR devono stare decisamente all'erta in questo momento!

Conoscere il proprio business e i clienti

Sfortunatamente, il tradizionale organigramma e il modo in cui le responsabilità e le competenze sono ripartite nelle società non aiutano a creare una posizione forte delle HR come marketer. Marketing, comunicazione e HR sono ancora mondi separati, ciascuno con la propria individualità. Nella maggior parte della società, ogni divisione fa riferimento a diversi executive nel board e raramente vi sono brand team interdisciplinari. È pertanto praticamente impossibile sincronizzare azienda, prodotto ed employer branding.



CRF Institute
2011: il Marketing avrà la meglio sulle HR?
Gennaio 2011

Ton Barning
Hans Rothweiler

Esistono tuttavia tre business trend globali e sviluppi che continueranno a mostrare quanto l'importanza delle HR assuma sempre più peso nell'ambito del marketing e che sono stati oggetto di discussione in un recente articolo pubblicato dal CRF Institute nel dicembre 2010, 'Marketing and HR'.

Innanzitutto, la sempre maggiore influenza del reputation management globale, che pone le questioni di gestione delle persone al centro del processo di branding. In secondo luogo, la crescita sempre più incalzante dell'economia basata sui servizi, in cui i prodotti o i servizi vengono forniti e differenziati solamente dalle persone competenti e altamente specializzate assunte dalle organizzazioni. In terzo luogo, il ruolo preponderante dei beni immateriali, quali il capitale umano e intellettuale, come vantaggio strategico aggiunto.

I manager HR devono tener conto di questo e adottare una filosofia di marketing. Devono altresì creare una posizione marketing/HR per loro stessi e sviluppare concretamente attività di marketing HR.

Adottare una filosofia di marketing significa che i professionisti HR devono avere una più approfondita conoscenza del settore in cui opera la propria azienda. Devono vedere i propri dipendenti come clienti e i clienti dell'azienda come propri. Per soddisfare le esigenze di questi ultimi e fidelizzarli, la funzione HR deve essere riconosciuta dai manager e dai dipendenti come fornitore di servizi HR di prima classe.

Dall'employer branding ad una visione d'insieme del marketing

Mettere in pratica tutto questo fa la differenza. Nelle società in cui l'employer branding è prioritario nell'agenda commerciale, le HR hanno un impatto relativamente elevato sulla strategia commerciale e sono ben rappresentate ai più alti livelli di management. [IL CRF Institute lo riconosce nei propri programmi Top Employers.]



CRF Institute
2011: il Marketing avrà la meglio sulle HR?
Gennaio 2011

Ton Barning
Hans Rothweiler

Forse è proprio in ragione della loro posizione di alto livello nella società che i migliori leader HR sono in grado di creare consapevolezza sull'employer branding. Ma potrebbe anche essere il contrario: lavorando sull'employer branding e promuovendolo, creano una posizione di alto livello per loro stessi.

Creare e mantenere un employer brand significa che le HR hanno già adottato una visione di marketing. Significa altresì che le teorie e i processi delle HR per attirare, mantenere e sviluppare una relazione con il cliente si traducono in termini di rapporto di lavoro. La maggior parte dei manager HR è avveza a termini quali Employee Value Proposition (EVP), quindi per i marketer HR concetti come brand, valori, posizionamento e targeting dovrebbero risultare la naturale estensione di ciò che già conoscono. Adottando questa impostazione mentale, i migliori professionisti HR non sono solo in grado di vendere la società come fossero un datore di fronte al mercato del lavoro, ma sanno altresì come vendere la propria divisione e sé stessi al board e ai direttori.

Ma secondo il più grande pensatore in termini di HR, Dave Ulrich, è giunto il momento di far avanzare questo approccio di marketing. Alla domanda 'chi sono i vostri clienti?', la maggior parte dei manager HR (a suo parere) rispondono: 'dipendenti, line manager e direttori'. Ma Ulrich sostiene che si sbagliano, i clienti delle HR sono coloro che desiderano spendere il proprio denaro per acquistare prodotti o servizi oppure investire nella società. E l'unica cosa che conta è la quantità di denaro speso o investito, non il numero di dipendenti talentuosi selezionati, mantenuti o assunti.

Singg, della Shell, avverte i propri colleghi e consiglia loro di essere strategici se non vogliono che il direttore marketing abbia il sopravvento. E sicuramente, a livello strategico, HR e marketing hanno molto in comune fra loro. Afferma inoltre: "è importante sapere come funzionano i mercati, le tendenze demografiche nei mercati più importanti, le forze tecnologiche spiegate dalle organizzazioni e le scelte politiche che potrebbero avere un'influenza sulla vostra organizzazione".

Infine, Ulrich non vuole che i professionisti HR adottino una visione di marketing soltanto ad un livello strategico. Tutte le famose competenze di cui fa menzione possono essere semplicemente tradotte in termini di marketing e una tale trasposizione mostra quanto l'employer branding sia importante sotto tutti i punti di vista HR. A tutti i livelli, l'utilizzo di strumenti di marketing e di informazioni specifiche aumenterà il valore aggiunto che le HR possono apportare alla propria azienda. Al contempo, risulta evidente che i risultati tangibili delle HR in termini di employer branding hanno un significativo impatto sul marketing.



CRF Institute
2011: il Marketing avrà la meglio sulle HR?
Gennaio 2011

Ton Barning
Hans Rothweiler

L'employer branding aumenta le competenze organizzative

Per guardare al futuro è necessario osservare quanto è stato compiuto storicamente dalle HR, ma con un nuovo approccio mentale: le HR progettano, creano e forniscono competenze organizzative. Secondo Ulrich, per HR si intende "l'immaterialità a cui gli investitori prestano attenzione, l'azienda a cui i clienti possono far riferimento e la cultura che plasma il comportamento dei dipendenti". E aggiunge: "tali competenze si tramutano nella vera e propria identità dell'azienda, nei risultati tangibili delle attività HR e nell'elemento chiave per implementare una strategia commerciale".

In un mondo in cui il capitale umano è la parte più importante delle competenze aziendali, l'employer brand assume una sempre maggiore importanza. L'employer branding ruota attorno al fatto che le HR sono fornitrici di soluzioni che rendono una società attraente dal punto di vista lavorativo. Ma sapendo questo, le HR devono rivedere la propria posizione perché altrimenti i professionisti del marketing potrebbero avere la meglio. E prima di quanto si possa pensare.

CRF Institute

Il CRF Institute è l'organizzazione indipendente alla base dei progetti Top Employers. L'istituto identifica top performer nei settori HR, leadership e strategia.

Il CRF Institute sviluppa ormai dal 1991 metodologie, ricerche e risultati tangibili esclusivi. È cresciuta in seno ad un'organizzazione internazionale attiva in dodici paesi su tre continenti.

Tra i progetti HR del CRF Institute: Top Employers (localmente noto come Best Employers South Africa, Top Arbeitgeber Deutschland and Der Schweiz e Top Employeurs France) ed interventi trasversali quali Top Arbeitgeber Automotive, Top IT Employers, Britain's Top Legal Employers e Careers SA.

Visitare il sito www.crfinstitute.com per maggiori informazioni.