

Mercato del lavoro ed employer brand positioning

Mercato del lavoro ed employer brand positioning

a cura di Eugenio Amendola, Anthea Consulting

Introduzione

I dati riportati in questo articolo scaturiscono da un'indagine condotta nei mesi di Settembre-Ottobre 2008 denominata EBPS (Employer Brand Positioning Survey). Lo studio, promosso da Monster Italia in collaborazione con Anthea Consulting, è stato condotto mediante la somministrazione di un questionario online che ha coinvolto 5.500 job seekers di cui 1.100 neolaureati senza esperienza lavorativa e con età media di 25 anni (Recent Graduates), 1.320 laureati con esperienza lavorativa di almeno tre anni ed età media di 29 anni (Young Professionals) e 3.080 laureati con esperienza lavorativa oltre i tre anni ed età media di 36 anni (Senior Managers).

Infine sono state 184 le aziende inserite nel questionario.

La segmentazione del mercato dei job seekers e le politiche di attracting.

Il marketing tradizionale ci insegna che segmentare il mercato significa scomporre lo stesso in gruppi o segmenti di individui accomunati dalle medesime caratteristiche.

Lo stesso approccio può essere adottato al fine di individuare raggruppamenti omogenei di candidati potenziali (job seekers) 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 alla sola età anagrafica che consente di individuare tre distinte generazioni: i baby boomers e cioè coloro che sono 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 coloro che sono 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 il progresso tecnologico che ha modificato notevolmente il modo di vivere in tutto il mondo.

Il risultato di queste tre fasi storiche sono, oggi, i nostri over '50: gruppo di soggetti numericamente corposo, di grande esperienza e che hanno dimostrato nel tempo una maggiore fedeltà all'azienda. Si tratta di coloro che stanno entrando, oggi, nell'età del pensionamento e, pertanto, destinati a lasciare il posto di lavoro alle generazioni dei trentenni e/o quarantenni i quali, pur numericamente sempre meno, hanno, al contrario, una maggiore propensione al cambiamento.

E poi ci sono le nuove leve, i giovanissimi, coloro che stanno entrando adesso nel mercato del lavoro. Questi sono motivati da bisogni e da aspettative certamente più complesse e molto difficili da soddisfare. Essi hanno un atteggiamento e approccio alla ricerca del lavoro totalmente diverso dalle precedenti generazioni. Sono perfetti conoscitori delle nuove tecnologie. Desiderano essere protagonisti e pronti a mostrare le proprie attitudini e capacità ma attraverso forme di comunicazione innovative in grado di garantire una maggiore interazione e coinvolgimento. Ne è una dimostrazione la diffusione, sempre più veloce, dei nuovi strumenti di interazione sociale quali il blog, il social network e/o social media.

Va aggiunto che questo segmento comprende anche i neolaureati (uno dei segmenti indagati dall'indagine EBPS) e cioè quel target particolarmente critico verso il quale l'attenzione delle aziende è sempre più crescente .

All'interno poi di questa macro segmentazione generazionale troviamo i tre segmenti che hanno formato oggetto di studio della indagine EBPS. Queste tre categorie di job seekers (soggetti attivi nella ricerca del lavoro) sono differenziate in base all'età ed alla esperienza di lavoro acquisita.

Questi soggetti sono stati identificati come Recent Graduates, Young Professionals e Senior Managers.

Chi sono e cosa vogliono i job seekers

L'indagine EBPS fornisce una serie di informazioni molto utili sui tre segmenti indagati. In generale l'età e l'esperienza lavorativa acquisita tende a incidere significativamente sulle loro percezioni e sulle loro preferenze e aspettative.

Un primo dato è riferito all'utilità percepita della preparazione universi-

taria. In altre parole quanto l'esperienza di studio in Università sia realmente servita in azienda.

Sono principalmente gli Young Professionals ed i Senior Managers i segmenti più critici nei confronti della effettiva utilità della formazione acquisita in passato. Più del 45 % ritiene che sia servita poco. Il 16,4% dei Senior Managers, addirittura, sostiene non sia servita a niente.

Queste affermazioni dimostrano come ancora oggi la formazione universitaria sia ancora lontana dalle reali esigenze aziendali.

Alta tuttavia è la soddisfazione delle esperienze già fatte in azienda. Sono ancora gli Young Professionals ed i Senior Managers a dare valutazioni positive anche per ragioni legate alla maggiore esperienza acquisita. In media circa il 70% di questa popolazione si ritiene soddisfatto dei lavori svolti sino ad adesso e di questi il 25% si ritiene addirittura molto soddisfatto.

Un dato che dimostra, in maniera chiara, come le aziende italiane siano in grado di creare opportunità di lavoro soddisfacenti. Ovviamente sarebbe utile capire quali sono le variabili che hanno maggiormente inciso su questa valutazione positiva.

Queste variabili potrebbero costituire i principali fattori di engagement sui quali l'azienda deve puntare per migliorare la propria capacità di attracting nei confronti dei segmenti target.

L'indagine EBSP ci fornisce un importante dato che va in questa direzione anche se è legato alle sole aspettative dei segmenti indagati. In altre parole è stato chiesto ai job seekers quali fossero le principali caratteristiche che un'azienda deve avere per essere maggiormente attrattiva. Ebbene mentre i Recent Graduates e Young Professionals manifestano una più chiara attenzione verso le opportunità di formazione, di sviluppo e crescita professionale ma anche attenzione verso forme più stabili e sicure di lavoro nel lungo periodo. I Senior Managers tendono a premiare di più la possibilità di fare carriera purché basata sui risultati e non sull'anzianità ma anche sia la disponibilità dell'azienda a valutare positivamente lo spirito di iniziativa e sia la presenza di valori aziendali forti. Questi dati sono evidentemente il riflesso di una realtà sempre più orientata alla flessibilità del lavoro ed alla sua mobilità. I più giovani e, abbiamo visto, ancora inesperti pur in possesso di una laurea, tendono a chiedere più formazione in grado di qualificarli meglio e di garantirgli una reale e soddisfacente crescita professionale ma, allo stesso tempo, vogliono sentirsi sicuri in una prospettiva di lavoro continuativa.

I più esperti tendono invece ad essere disposti meno a muoversi soprattutto all'estero ma a legarsi di più a quelle aziende in possesso di una cultura d'impresa sana e forte che riconosca nella meritocrazia il valore più alto.

Nonostante ciò rimane alta la propensione soprattutto dei Recent Graduates ad accettare tipologie contrattuali non stabili e lavori non in linea con le loro potenzialità purché queste condizioni non siano permanenti ma siano limitate all'iniziale fase di inserimento. Questo è legato probabilmente alla consapevolezza delle difficoltà del momento ed alla idea anche in qualche modo bisogna entrare a far parte del mercato del lavoro.

Una particolare attenzione va poi rivolta ai canali di comunicazione preferiti dai job seekers. L'indagine EBPS mostra ancora una volta una differente posizione dei tre segmenti indagati.

I Recent Graduates sono maggiormente orientati verso gli incontri aziendali in Università che oltre ad essere più accessibili per i laureandi e neo-laureati sono molto utili perché permettono di approfondire la conoscenza dell'azienda grazie alla maggiore interazione che è possibile avere con i managers della stessa. A questi si aggiungono poi gli interventi durante i corsi (i cosiddetti "class guest speaking") che permettono di sviluppare vere e proprie case studies mostrando in termini più pratici e applicativi ciò che si è studiato a livello teorico.

Più marcata, invece, è la posizione degli Young Professionals che tendenzialmente preferiscono Internet ed, in particolare, i siti aziendali per informarsi sulle realtà presenti sul mercato.

Infine sebbene tutti e tre segmenti mostrino una tendenziale preferenza per le conoscenze dirette, sono principalmente i Senior Managers a indicarle di più tra i canali più usati e ritenuti più efficaci per trovare lavoro.

Il dato è molto interessante in quanto mostra un marcato orientamento dei job seekers a ritenere più utile presentare la propria candidatura facendo leva sui propri amici o conoscenti che lavorano presso una data azienda. Inoltre è perfettamente in linea con le nuove tendenze sia per quanto riguarda la ricerca del lavoro e sia per quanto riguarda le azioni di recruiting messe in atto dalle aziende per assumere i migliori talenti.

La diffusione dei blogs e dei social network è, in questi ultimi due anni, cresciuta rapidamente. Da un lato i Job seekers entrano a far parte di network virtuali collegandosi in maniera esponenziale con altre persone con le quali si sviluppa un confronto ed un dialogo più o meno continuativo e sistematico che tende a favorire una maggiore conoscenza reciproca che può portare anche ad una eventuale opportunità di lavoro.

Dall'altro lato c'è l'azienda che, sempre di più, tende ad incentivare i propri dipendenti a sviluppare forme di confronto e di interazione sociale attraverso i nuovi strumenti multimediali.

Dal social network all'apertura di blogs tematici attraverso i quali stimolare discussioni su questioni anche legate al prodotto e coinvolgendo, in questo modo, molto appassionati che, partecipando attivamente al confronto in corso, mostrano competenze, abilità e motivazioni altrimenti difficilmente individuabili. Ma non solo in alcune aziende sta crescendo l'uso "strutturato" dei propri dipendenti per lo sviluppo di azioni di employer branding e di recruiting.

Negli USA si parla, in questo caso, di employee referral program e cioè di programmi mirati che hanno lo scopo di coinvolgere il più possibile il personale di talento interno nelle attività di recruiting con enormi vantaggi sia in termini costi sostenuti (cost per hire) che in termini di qualità di candidature raccolte.

Le Top Ten Employer of Choice ovvero le migliori 10 aziende dove i job seekers vogliono andare a lavorare

Ma quali sono le aziende nelle quali si preferisce andare a lavorare? Dall'indagine EBPS abbiamo estrapolato solo le Top Ten indicate dall'intero campione indagato (5.500 job seekers) ma abbiamo voluto confrontarle anche con le Top Ten preferite dai tre segmenti per valutarne le differenze.

Come si nota dal grafico 1 nelle prime 10 posizioni ci sono ben 5 aziende italiane. Ferrari è l'azienda più ambita dai job seekers intervistati, poi Barilla, Ferreo. Al sesto e settimo posto rispettivamente Gruppo Eni e Giorgio Armani.

	Neolaureati	1-3 anni di esperienza	Più di 3 anni di esperienza	TOTALE
1 Ferrari	46 (4,1%)	63 (4,7%)	202 (6,5%)	311 (5,6%)
2 Barilla	48 (4,2%)	47 (3,5%)	124 (4%)	219 (3,9%)
3 Ferrero	31 (2,7%)	57 (4,3%)	124 (4%)	212 (3,8%)
4 Coca Cola HBC Italia	34 (3%)	55 (4,1%)	106 (3,5%)	197 (3,5%)
5 L'Oreal	31 (2,7%)	32 (2,4%)	119 (3,9%)	182 (3,3%)
6 Gruppo Eni	36 (3,2%)	46 (3,5%)	80 (2,6%)	162 (2,9%)
6 Google	33 (2,9%)	54 (4,1%)	75 (2,4%)	162 (2,9%)
7 Giorgio Armani	25 (2,2%)	32 (2,4%)	102 (3,3%)	159 (2,9%)
8 Procter & Gamble	42 (3,7%)	39 (2,9%)	75 (2,4%)	156 (2,8%)
9 Nokia	20 (1,8%)	36 (2,7%)	69 (2,2%)	125 (2,3%)
10 IBM	23 (2%)	31 (2,3%)	53 (1,7%)	107 (1,9%)

Grafico 1. Top Ten Employer Of Choice – Campione Totale (Fonte: EBPS 2008)

Sul segmento dei Recent Graduates, Barilla conquista I primo posto (grafico 2), mentre Procter&Gamble conquista il terzo posto. Sullo stesso segmento Gruppo Eni sale al quarto posto rispetto al ranking generale. Ma Ferrero scende al settimo e Ferrari solo al secondo posto. Interessante poi l'entrata di tre nuove aziende tra le prime 10 sul segmento dei Recent Graduates: Intesa San Paolo all'ottavo posto, Diesel al nono, BNL e Gucci al decimo. Scompare tra le prime 10 Nokia e IBM.

Sugli Young Professionals Ferrari mantiene il primato, Ferrero sale al secondo posto e Barilla scende al quinto. Sale anche Coca Cola HBC al terzo (rispetto al 4° posto del ranking generale). Mentre L'Oreal scende al decimo. Sul segmento tra le prime 10 entra poi il gruppo Fiat che si attesta al nono posto. Scompare tra le prime 10 IBM.

Sul segmento dei Senior Managers pochi i cambiamenti di rilievo. L'Oreal sale al terzo posto e Giorgio Armani al quinto guadagnando rispettivamente due posizioni rispetto al ranking generale. In ultimo entra nelle prime 10 aziende Heineken che si attesta al nono posto.

RECENT GRADUATES		YOUNG PROFESSIONALS		SENIOR MANAGERS		
1	Barilla	4,23%	1	Ferrari	4,74%	
2	Ferrari	4,05%	2	Ferrero	4,25%	
3	Procter & Gamble	3,70%	3	Coca Cola HBC Italia	4,14%	
4	Gruppo Eni	3,17%	4	Google	4,06%	
5	Coca Cola HBC Italia	3,00%	5	Barilla	3,54%	
6	Google	2,91%	6	Gruppo Eni	3,46%	
7	Ferrero	2,73%	7	Procter & Gamble	2,93%	
7	L'Oreal	2,73%	8	Nokia	2,71%	
8	Intesa San Paolo	2,56%	9	Gruppo Fiat	2,48%	
9	Diesel	2,38%	10	Giorgio Armani	2,41%	
10	BNL (Gruppo BNP Paribas)	2,20%	10	L'Oreal	2,41%	
10	Giorgio Armani	2,20%				
10	Gucci	2,20%				
				1	Ferrari	6,57%
				2	Barilla	4,03%
				2	Ferrero	4,03%
				3	L'Oreal	3,87%
				4	Coca Cola HBC Italia	3,51%
				5	Giorgio Armani	3,32%
				6	Gruppo Eni	2,60%
				7	Google	2,44%
				7	Procter & Gamble	2,44%
				8	Nokia	2,24%
				9	Heineken	1,82%
				10	IBM	1,72%

Grafico 2. Top Ten Employer Of Choice – I 3 segmenti (Fonte: EBPS 2008)

Eugenio Amendola, Anthea Consulting www.antheaconsulting.it

E' Managing Director di Anthea Consulting, società di consulenza specializzata in attività di employer branding e tecniche emergenti nel corporate recruiting. E' Senior Associate dell' Employer Brand Institute. Con 10 anni di esperienza nella consulenza HR, ha seguito diversi progetti di employer branding per alcune delle principali aziende multinazionali. E' speaker e autore di numerosi articoli sull'employer branding. E' autore del libro "Corporate Recruiting. Employer Branding e nuove tendenze" pubblicato nell' agosto 2008. Ha inoltre curato la prefazione del libro "L'employer branding tra ricerca e applicazione" edito da Franco Angeli.

ECCELLERE BUSINESS COMMUNITY www.eccellere.com

Eccellere Business Community è il portale web dedicato alle imprese di successo. Nato nel 2004, si rivolge a imprenditori e manager appartenenti a tutte le funzioni aziendali sensibili all'importanza dell'aggiornamento e della formazione continua.

Il sito ospita una selezione di contributi inediti su argomenti di frontiera di marketing, comunicazione, management, gestione delle risorse umane, formazione, gestione strategica dell'impresa, tecnologia, mercati internazionali e riporta la testimonianza di imprese che hanno dimostrato notevoli capacità di competere nel proprio settore di mercato.

Eccellere si propone di contribuire all'evoluzione della cultura manageriale in Italia attraverso la creazione e lo sviluppo di una comunità composta da lettori, redattori, collaboratori, imprese e partner che condividono sul portale conoscenze ed esperienze sul mondo delle imprese e analizzano i nuovi fattori chiave che consentono oggi alle imprese di conquistare e mantenere il successo competitivo.