

Giuseppe Caliccia

Non è tutto employer branding quello che luccica!

Dall'identità del brand come luogo di lavoro alla sua narrazione. Il testo indispensabile a tutti gli employer branding lover

MANAGEMENT



FrancoAngeli

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Management Tools offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Giuseppe Caliccia

Non è tutto employer branding quello che luccica!

Dall'identità del brand come luogo di lavoro
alla sua narrazione. Il testo indispensabile
a tutti gli employer branding lover

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag.	7
1. L'identità dell'employer brand	»	11
2. Il valore dell'employer brand	»	16
3. Il mercato del lavoro	»	21
4. Dove si posiziona l'employer branding	»	24
5. Il modello delle cinque C	»	27
1. Candidato	»	29
1.1. Survey a mercato	»	32
1.1.1. Indagini ad hoc quantitative	»	38
1.1.2. Indagini ad hoc qualitative	»	39
1.2. Il candidato e le Organizzazioni di Significato Personale, di <i>Antonella Esposito</i>	»	41
2. Canale	»	45
3. Codice	»	51
4. Contenuto	»	54
4.1. L'importanza del contenuto	»	55
4.2. L'indagine sulla qualità della vita lavorativa	»	61
4.3. Best Practice (Credem) – EVP Data Driven, di <i>Federica Poli</i>	»	67
4.4. Best Practice (ESG Services) – EVP nelle piccole realtà, di <i>Valentina Turi</i>	»	70
5. Comunicazione (employer value proposition)	»	72
5.1. Employee advocacy (gli ambassador)	»	77

6. La narrazione	pag.	81
1. I modelli	»	82
1.1. Il Viaggio dell'eroe	»	82
1.2. L'Arco di trasformazione del personaggio	»	87
1.3. Lo Schema narrativo canonico	»	89
2. Il modello del Conflitto	»	90
3. L'antefatto	»	91
4. Il personaggio	»	93
5. L'incidente scatenante	»	95
6. La struttura	»	98
7. Le scene	»	100
8. Il finale	»	101
9. Employer branding storytelling	»	103
10. Employer branding storytelling editoriale	»	110
7. Controllo e metriche dell'employer brand strategy	»	112
1. Test di autovalutazione dell'employer brand aziendale	»	113
Bibliografia	»	117

Introduzione

Perché l'employer branding?

Il motivo che innesca la problematica della ricerca di collaboratori in opposizione all'offerta di professionalità è il progressivo accorciarsi del ciclo di vita del posto di lavoro sia in riferimento al datore che al prestatore d'opera.

Consideriamo il mercato del lavoro come un mercato a tutti gli effetti e il lavoro come un prodotto o servizio. Oggi, quindi, si assiste a quello che è già avvenuto negli altri mercati di prodotti e servizi. L'innovazione e la saturazione dei mercati hanno accorciato la durata di vita dei prodotti. Allo stesso modo il mercato del lavoro ha progressivamente visto accorciare la durata di vita del prodotto "posto di lavoro".

Pensiamo a quanto la durata di un telefono come prodotto si sia progressivamente accorciata. Ora si cambia apparecchio circa ogni due anni mentre prima il telefono era un prodotto che poteva non cambiare per decenni. La diminuzione del ciclo di vita è relativa sia alla resistenza del prodotto in sé sia alle costanti e continue nuove offerte dovute all'innovazione. In trenta anni siamo passati dal telefono fisso allo smartphone attraverso una evoluzione del prodotto senza soluzione di continuità.

Nel mercato del lavoro sta accadendo la medesima cosa. Il primo evento che ha mostrato questo processo lo si è riscontrato nella diminuzione del tempo che i lavoratori passano in un'unica azienda. Infatti, fino agli anni '70 il lavoro in un'azienda era considerato "per la vita" e a interromperlo interveniva solamente il pensionamento. Con l'andare avanti degli anni si è assistito a una progressiva diminuzione di questo tempo con un turn over che oggi in alcuni settori quali la consulenza ICT è mediamente inferiore ai tre anni. Ovviamente a incidere è stata sia la legislazione sociale che il cambiamento del mercato e della domanda/offerta. La tecnologia poi,

anche in questo mercato, ha avuto e ha una responsabilità di primo piano. Con la tecnologia, infatti, non solo viene meno l'esigenza di alcuni addetti, sostituiti dalle macchine, ma viene meno anche una parte di impiegati che si vedono rimpiazzati da alcuni processi di intelligenza artificiale.

Quindi, la tecnologia sta stravolgendo sia i profili operativi che quelli intellettuali. Non solamente i colletti blu ne hanno subito le conseguenze ma, da alcuni anni, anche i colletti bianchi. Questo stravolgimento, però, comporta anche la nascita costante di nuove professioni che le aziende devono inserire, per ottimizzare i propri processi produttivi, con grande difficoltà nel soddisfare queste posizioni aperte.

In questo contesto di estrema dinamicità e mutamento di scenario è indispensabile far conoscere la propria azienda anche come offerta professionale attivandosi per renderla il più attrattiva possibile. L'employer branding si sta facendo spazio pure in Italia e le figure che se ne devono occupare iniziano a formarsi e a essere presenti negli organici aziendali. Inoltre, gli investimenti pubblicitari nel mondo stanno progressivamente aumentando (dal 1991 a oggi si sono più che raddoppiati) e anche la comunicazione del brand come luogo di lavoro sta seguendo il medesimo andamento. Per queste ragioni, soltanto le realtà che si attiveranno per tempo e in modo scientifico (non improvvisato e semplicistico) per affrontare queste nuove sfide, gestendo la propria Marca come luogo di lavoro, non verranno inghiottite dal cambiamento sociale e del mondo del lavoro al quale stiamo assistendo.

Quindi, dopo aver pubblicato la *Guida pratica all'Employer Branding* nel 2017 è sorta l'esigenza di completare l'impianto del processo di creazione strategica dell'employer branding attraverso una razionalizzazione e definizione dei passaggi. Negli ultimi anni la disciplina è divenuta centrale per qualsiasi azienda intendesse occuparsi di processo di assunzione mediante un metodo moderno e funzionale. Questa repentina affermazione della disciplina ha interessato molti professionisti tra cui numerosi hanno proposto approcci non suffragati dall'esperienza pregressa e dagli studi condotti nel passato. Da qui il titolo del volume che è anche lo slogan che mi accompagna in tutte le mie apparizioni.

Questo volume ha l'intento di prendere per mano il lettore conducendolo lungo tutta l'attività necessaria a un employer brand specialist o a un employer brand manager per gestire l'immagine come luogo di lavoro dell'azienda per la quale opera in modo logico, formale e operativo. A tre anni dalla conduzione del primo corso pratico di employer branding e con un'esperienza di decine di progetti di analisi interna ed esterna con relative

realizzazioni di employer value proposition e campagne di HR digital recruiting è giunto il momento di completare il percorso del primo volume con questo testo dedicato agli aspetti del branding e della sua narrazione.

Buona lettura e buon lavoro!

Quando si parla di employer branding occorre concentrarsi sulla parola “branding” più che sulla parola “employer”. Infatti, l'employer branding è la gestione dell'immagine aziendale come luogo di lavoro per cui l'attività specifica da svolgere sarà quella di gestire il brand e non quella di occuparsi del reclutamento o della talent acquisition. Questo comporta il posizionare la disciplina a metà strada tra il marketing e le risorse umane.

È innegabile che questo essere interdisciplinare comporta delle specifiche problematiche di relazione tra le divisioni all'interno delle aziende. Non essendoci e non potendo esserci una compagine dedicata e autonoma che si occupa di employer branding, sarà necessario coordinare le attività in concertazione tra le divisioni marketing, comunicazione e risorse umane.

Definite le risorse che si dovranno occupare di employer branding è necessario determinare qual è il primo aspetto da approfondire. L'aspetto è il brand. Un elemento astratto che caratterizza qualsiasi azienda. Riprendendo le parole di Aaker nel suo “Brand equity” il brand è: “un nome o un simbolo distintivo che serve a identificare i beni o i servizi di un venditore o un gruppo di venditori e a differenziarli da quelli di altri concorrenti”. In italiano è rappresentato dal concetto di Marca (da non confondere con quello di marchio che equivale al logo). Aaker definisce il brand come costituito da cinque elementi (ai quali solitamente se ne aggiunge un sesto molto importante):

1. La notorietà
2. La qualità percepita
3. La fedeltà
4. Altri valori associati alla marca
5. Altre risorse esclusive della marca
6. L'identità

Affrontiamo ciascuno di questi elementi velocemente per poi comprendere il brand come luogo di lavoro (employer brand) su quali di questi deve concentrarsi maggiormente oggi.

La notorietà è il primo elemento da considerare. Un brand deve essere conosciuto altrimenti non si potranno sviluppare gli altri elementi. La notorietà è il sine qua non dell'attività di branding.

Quando un brand è conosciuto sarà necessario misurare **la qualità percepita** dai clienti che potrà essere positiva ovvero negativa.

Nel caso un brand sia noto e considerato di qualità ci si dovrà occupare del terzo elemento – **la fedeltà**. Per fedeltà si intende la propensione dei clienti ad acquistare prima il brand di riferimento rispetto ai competitor, nei casi in cui la scelta d'acquisto non sia determinata da fattori esogeni (indisponibilità della marca in un determinato mercato oppure costo elevato per le economie dell'acquirente).

Gli altri due elementi a seguire sono molto particolari. Si tratta di **altri valori associati alla marca** tipo gli stili di vita ai quali il brand si rivolge e **altre risorse esclusive della marca** come i brevetti oppure il logo.

Per finire si ha l'elemento più intangibile e astratto che Aaker non ha considerato nel suo volume. Si tratta dell'**identità della marca**. Questa equivale alla personalità che desideriamo il brand assuma. Dobbiamo pensarla come fosse la personalità di un individuo e la sua importanza sarà fondamentale per tutte le successive fasi di comunicazione.

Parlando di employer branding due sono gli elementi che maggiormente devono interessare le attività da sviluppare. Il primo è la **notorietà**. Infatti, se pensiamo che a essere conosciute in Italia per la loro produzione o erogazione di servizi sono una minima percentuale di aziende (tutte quelle del comparto business to business, per esempio, non sono conosciute se non dagli operatori del settore specifico) capiremo facilmente quanto sia poco probabile che un'azienda poco nota per i suoi prodotti e servizi lo sia per la propria offerta professionale. Ecco, quindi, che il primo passo da effettuare dovrà essere quello di accertarci del grado di notorietà del nostro brand istituzionale e poi di quello del nostro employer brand. A seguire sarà necessario definire l'**identità** del nostro employer brand così da poter strutturare le varie campagne di employer branding. Nella disciplina del branding l'identità di un brand viene individuata utilizzando gli archetipi junghiani.

Di cosa si tratta?

Lo psicoanalista svizzero teorizzò l'intervento sulla formazione della personalità individuale di un inconscio collettivo. L'inconscio collettivo sarebbe un inconscio preesistente alla personalità dell'individuo e condiviso dalla comunità. Il fatto di essere preesistente e appartenente alla comunità

comporterebbe un'influenza importante sulla struttura della personalità in via di formazione. "... questo inconscio non è di natura individuale, ma 'collettiva' e cioè, al contrario della psiche personale, ha contenuti e comportamenti che (*cum grano salis*) sono gli stessi dappertutto e per tutti gli individui" (Jung, *Gli archetipi dell'inconscio collettivo*).

In pratica, Jung afferma l'esistenza di archetipi.

Per archetipo si intende un modello generale al quale tutti possono far riferimento. L'archetipo è il modello generativo, "un'immagine primordiale contenuta nell'inconscio collettivo, la quale riunisce le esperienze della specie umana e della vita animale che la precedette, costituendo gli elementi simbolici delle favole, delle leggende e dei sogni" (Vocabolario Treccani).

Per fare un esempio: Eva è l'archetipo della femminilità.

Il concetto di archetipo è un degli elementi più controversi e discussi nella teoria psicanalitica. Ancora oggi vi sono posizioni divergenti sull'esistenza o meno di questi modelli. Il dibattito ancora in corso, ha stimolato l'attenzione anche di discipline parallele. Una tra queste è, appunto, il branding. A occuparsi in modo approfondito di archetipi nell'ambito del branding sono state due professioniste della disciplina che su questo argomento hanno scritto un volume divenuto riferimento per tutto il settore. Margaret Mark e Carol Pearson con il loro *The Hero and the Outlaw* hanno proposto uno schema composto da quattro macro dimensioni fondamentali.

Indipendenza vs Appartenenza

Cambiamento vs Stabilità

Ognuna delle macro dimensioni contiene tre archetipi che ne rappresentano gli aspetti fondamentali. La dimensione dell'**Indipendenza** che definisce il contesto del soddisfacimento individuale qui e ora nella ricerca e nello studio viene rappresentata dai tre archetipi seguenti:

- l'Innocente
- l'Esploratore
- il Saggio

L'Innocente è il brand che ricerca la felicità facendo le cose giuste per raggiungere il paradiso.

L'Esploratore è il brand che desidera avere e far provare nuove esperienze fuggendo dalla noia per ottenere libertà e indipendenza.

Il Saggio è il brand che vuole capire il mondo con intelligenza e analisi per scoprire la verità studiando.

La dimensione dell'**Appartenenza** che definisce il contesto della comunità viene rappresentata dai tre archetipi seguenti:

- l'Amante
- il Giullare
- l'Uomo comune

L'Amante è il brand che entra in relazione amorosa con le persone, il lavoro, le esperienze attraverso l'attrattività fisica, emotiva e di qualsiasi tipo per poter avere esperienze intime e sensuali.

Il Giullare è il brand che desidera migliorare il suo tempo illuminandolo con il gioco, l'ironia e il divertimento per vivere con allegria.

L'Uomo comune è il brand che vuole adattarsi adeguandosi alle regole sociali per mimetizzarsi e partecipare sentendosi in connessione con il gruppo.

La dimensione del **Cambiamento** che definisce il contesto della realtà da modificare viene rappresentata dai tre archetipi seguenti:

- l'Eroe
- il Ribelle
- il Mago

L'Eroe è il brand che desidera migliorare il mondo con la forza, la competenza e il potere di cui è fornito dimostrando il suo coraggio, il suo valore e la possibilità di azioni complesse.

Il Ribelle è il brand che desidera distruggere ciò che non funziona per lui o per la società al fine di una rivincita o di una rivoluzione positiva.

Il Mago è il brand che vuole far divenire i sogni realtà sviluppando e vivendo visioni grazie alla conoscenza del funzionamento dell'universo.

La dimensione della **Staticità** che definisce il contesto della sicurezza e della protezione viene rappresentata dai tre archetipi seguenti:

- l'Angelo custode
- il Creatore
- il Sovrano

L'Angelo custode è il brand che desidera salvare gli altri dedicandosi e attivandosi in prima persona proteggendoli e mettendoli al sicuro.

Il Creatore è il brand che vuole dar vita a una visione sviluppando abilità artistiche che producano qualcosa di durevole e prezioso.

Il Sovrano è il brand che vuole creare prosperità e successo per la famiglia, l'azienda e la comunità esercitando la propria leadership nella gestione e nel controllo.

Questi archetipi, presenti in tutte le culture, sono divenuti una modalità fondante per la costruzione dell'identità del brand. Il marketing ha individuato in questa teoria psicoanalitica uno strumento molto potente di descrizione della personalità della marca così da proporre personaggi distinti e distintivi per lo storytelling applicato al marketing. Quindi, occorrerà decidere quali sono gli archetipi che dovranno comporre la personalità e l'identità del nostro brand così da poterne descrivere e comunicare i successivi comportamenti. Quando si affronta la definizione del brand dell'azienda come luogo di lavoro sarà necessario considerare alcuni passaggi in più rispetto all'individuazione dell'identità della marca generica. Questi passaggi saranno affrontati nei capitoli successivi.

Esercitazione

Individuare gli archetipi principali che costituiscono l'identità dei seguenti brand (massimo tre per ciascun brand):

- Montblanc
- Leroy Merlin
- Vivienne Westwood
- Montura

[Risposte alla fine del libro]

Iniziamo questo nuovo capitolo riprendendo il mio aforisma che introduceva il libro precedente.

“Qualsiasi azienda è un organismo economico composto di persone e di beni rivolti al raggiungimento di un determinato scopo che si ottiene attraverso il lavoro. Promuovere l'azienda come luogo dove questo lavoro si svolge meglio che altrove equivale a promuoverne l'essenza stessa!”.

L'employer brand è, quindi, una componente fondamentale del brand istituzionale. Ma per intervenire sul brand aziendale con l'obiettivo di raggiungere dei risultati, aumentandone il valore, occorre prima determinare qual è questo valore da migliorare. Quindi, bisognerà determinare qual è il valore del brand e come poterlo misurare. In realtà le misurazioni del valore del brand sono di due nature e con due finalità differenti.

La prima è una valutazione di tipo finanziario-economico. Quanto vale il brand nel caso in cui dovessimo vendere l'azienda? Quanto plusvalore darà all'azienda il fatto di essere l'azienda X piuttosto che l'azienda Y? Quanto varrebbe l'azienda se fosse anonima e senza il proprio brand? Questo tipo di calcolo del valore non interessa l'employer branding e non rientra nei confini della nostra attività.

La seconda valutazione è quella definita consumer based. Cioè quella valutazione data dai clienti e dai pubblici di riferimento al brand inserito nel proprio mercato. In questo caso ci troviamo a dover definire un valore totalmente astratto. Questo tipo di misurazione è propria del marketing e più nello specifico del branding. Per quanto ci riguarda questo valore si basa sul percepito dei clienti che nell'employer branding divengono una complessità di pubblici più ampia già affrontata nel primo volume. Per comprendere come misurare questo percepito ci sarà un approfondimento del paragrafo 4 del capitolo 5 dedicato al contenuto.

Nel frattempo il primo aspetto che ci interessa affrontare è legato agli strumenti che ci possono permettere di dare valore al brand.

Nel marketing questi strumenti sono le cosiddette leve del marketing. Le leve del marketing sono degli strumenti da gestire come se stessi di fronte a una plancia dei comandi. Ogni volta che ci attiveremo per proporre un prodotto, un servizio o un'azienda al mercato procederemo decidendo su quali di queste leve fare più pressione e su quali meno.

Le leve del marketing erano inizialmente quattro e venivano definite le quattro P.

- Prodotto
- Prezzo
- Promozione
- Posizionamento

Ognuna di queste leve ha la facoltà di condizionare la politica di marketing da perseguire.

Una politica di **Prodotto** comporta mettere al centro della strategia e della comunicazione il prodotto/servizio. Il prodotto potrà puntare sulla qualità, sull'innovazione, sull'unicità, sulla resistenza o su altre caratteristiche che lo posizioneranno sul mercato in modo tale da ritagliarsi una fetta dei clienti.

La politica di **Prezzo**, invece, punta sul giocare con il valore del prodotto in modo tale da attrarre e fidelizzare i clienti. Quindi, un prezzo basso potrà essere un incentivo all'acquisto mentre un prezzo alto la definizione di un prodotto di élite rappresentante uno status symbol.

In alcuni casi si utilizza la **Promozione** (divenuta prima pubblicità, poi comunicazione e, infine, narrazione) per puntare tutto sulla qualità del messaggio più che sulla sostanza. Un'attrazione del pubblico concentrata sulla forma più che sul contenuto.

La quarta leva è invece il **Posizionamento**. Nato come posizione sui banchi del supermercato oggi è divenuto il posizionamento in rete, sui social e nell'immaginario collettivo.

A queste quattro leve se ne aggiunsero nel 1984 altre tre molto importanti.

Le **Persone** intese come scelta del pubblico con il quale interagire e per le quali soddisfare determinati bisogni.

I **Processi** che determinano l'entrata in contatto con il prodotto/servizio oggetto della compravendita.

E, infine, l'**Ambiente** (chiamiamolo Posto per mantenere le fatiche P) con il quale definire contesti particolari in cui far emergere bisogni da soddisfare con il proprio prodotto/servizio.

Nell'employer branding il processo di costruzione del valore è identico. A differenziarsi è il mercato di riferimento che non sarà quello del settore produttivo di appartenenza dell'azienda ma il più generico mercato del lavoro. Il mercato del lavoro, inteso come spazio all'interno del quale muoversi per comunicare il nostro brand come luogo di lavoro, ha delle caratteristiche peculiari che lo configurano come un mercato molto complesso.

La prima caratteristica è quella della vastità. Infatti, chi intende operare all'interno di questo mercato si troverà a competere con un numero di realtà aziendali molto più ampio rispetto ai mercati produttivi o di servizi. Come già affrontato nel volume precedente quando si parlava dei competitor (diretti e indiretti) si ribadisce anche qui che nel mercato del lavoro il competitor non è solamente quello che opera nel medesimo settore produttivo e produce o eroga cose simili ma sono tutti quelli che cercano il medesimo candidato. Quindi, chiunque sarà interessato ad assumere e ad attrarre, per esempio, un ingegnere informatico o un altro professionista quando lo staremo cercando anche noi sarà nostro competitor.

La seconda caratteristica è quella del doppio ruolo degli attori operanti. Infatti, in questo mercato si ha la particolare condizione per la quale contemporaneamente tutti comprano e vendono simultaneamente. Il candidato intende "acquistare" l'azienda dei suoi sogni e per questo "vende" se stesso mentre l'azienda intende "acquistare" il candidato dei suoi sogni e per tale motivo "venderà" se stessa (con attività di employer branding e poi di recruiting). Questa seconda caratteristica fu indirettamente approfondita già nel 2002 con il fondamentale testo *La guerra dei talenti* di Ed Michaels, Beth Axelrod, Helen Handfield-Jones, pubblicato da ETAS (2002). Fu presentato il passaggio dalla vecchia realtà in cui il posto di lavoro era un obiettivo da raggiungere per il lavoratore o il candidato alla nuova realtà in cui è l'azienda interessata ad assumere i talenti. Ecco che il primato aziendale fino ad allora considerato indiscutibile cominciava a sgretolarsi. Chiaramente rimane come interesse primario del candidato quello di essere assunto nell'azienda desiderata ma subentra anche l'interesse dell'azienda ad assumere il candidato desiderato (definito per semplicità talento). Una rivoluzione che fa di questo mercato uno dei più difficilmente praticabili e gestibili.

Ecco che in questo particolare mercato le 7 leve saranno tradotte in modo da divenire utili e comprensibili.

Il "Prodotto" diventerà il **Posto di lavoro**. Quindi, l'azienda potrà impostare la propria politica di employer branding puntando sul comunicare la

tipologia di lavoro offerta. Un lavoro stimolante, innovativo, particolare che forma e diverte il collaboratore.

Il “Prezzo” sarà la **Retribuzione**. Quanto si riconoscerà al collaboratore per la sua prestazione è una leva fondamentale che troppo spesso si tende a mettere in secondo piano. Questa logica per la quale parlare di soldi è venale e di cattivo gusto non è proprio accettabile soprattutto per chi si deve occupare di gestire la comunicazione. È innegabile che a parità di tipologia lavorativa l’offerta che prevede una retribuzione maggiore è molto più accattivante e attrattiva. In questo contesto di leva dell’employer branding rientra anche la stabilità e la tipologia contrattuale. Un lavoro a tempo indeterminato, in un’azienda solida e con una retribuzione più alta della media è sicuramente la base migliore per una buona strategia di employer branding.

La “Promozione” è divenuta Comunicazione e **Storytelling** sia nel mercato generico che nell’employer branding. Come gestire la narrazione è un aspetto molto complesso che affronteremo in questo volume per fornire strumenti pratici ed efficaci.

Il “Posizionamento” è nel mercato del lavoro il **Ruolo interno** e l’**Area geografica**. Soprattutto dopo la pandemia questa leva ha amplificato la sua portata con le proposte di smart working e gestione del lavoro. Divenuto non indispensabile il lavoro in presenza per molte professioni, ecco che lo smart working è sempre più una discriminante per i professionisti che negoziano l’offerta di lavoro.

Le “Persone” e i “Processi” sono rimaste le medesime leve e sono fondamentali per gestire una comunicazione di qualità non focalizzata solamente sul particolare. Descrivere il mondo aziendale evidenziando il capitale umano e l’organizzazione è un plus che esalta l’organismo economico di cui parlo nell’aforisma all’inizio del capitolo.

Infine, il “Posto” che diviene l’**Ambiente aziendale**. Questa leva è veramente molto utile ed efficace. Studiare l’ambiente aziendale attraverso le indagini di clima permetterà di raccontare l’azienda per quello che realmente è nel suo “intimo”. Ci permetterà di individuare il carattere e la personalità di questo organismo vivente che cambia con il cambiare della sua realtà e del contesto in cui opera.

Quindi, per sintetizzare il tutto, ecco le sette leve dell’employer branding che ci aiuteranno a capire quali politiche attivare nel processo di comunicazione e narrazione.

- Posto di lavoro
- Retribuzione
- Comunicazione – Storytelling
- Ruolo interno e Area geografica