IL BRAND NON È SOLO MARKETING: PERCHÉ L'INTERNAL BRANDING RIGUARDA L'HR

di Elena Sabattini, CEO Tecnostudi Comunicazione

Quando parliamo di brand e di marketing, ci riferiamo sempre a quello che vedono i clienti e che i nostri venditori devono proporre sul mercato, giusto?

Sbagliato!

C'è un tipo di brand che unisce solidamente la funzione marketing a quella HR e si tratta dell'internal branding, ovvero la percezione che le persone dell'azienda hanno del suo brand e il modo in cui lo incarnano o smentiscono nel loro lavoro quotidiano.

Un'azienda, infatti, può lavorare per anni sul proprio posizionamento e vederlo demolito in una telefonata. Succede quando chi risponde al cliente non conosce la promessa che l'azienda ha fatto al mercato, o non la ritiene credibile.

L'internal branding interviene su questo punto. Il suo scopo è che le persone che lavorano in azienda capiscano che cosa la marca promette e lo traducano in comportamenti.

Che cos'è, e con che cosa viene confuso

L'internal branding è il lavoro con cui un'azienda porta al proprio interno l'identità di marca: scopo, valori, promessa al cliente. L'obiettivo è che ogni persona, dall'ufficio commerciale alla produzione, sappia che cosa la marca rappresenta e che cosa questo chiede al suo ruolo.

Viene spesso sovrapposto a due attività vicine, che usano in parte gli stessi strumenti ma rispondono a esigenze diverse.

La comunicazione interna è il canale: newsletter, intranet, riunioni, cioè i mezzi con cui le informazioni circolano tra chi lavora in azienda. L'employer branding guarda all'esterno, a candidati e mercato del lavoro, e serve a rendere l'azienda attrattiva come luogo in cui lavorare. L'internal branding si rivolge a chi in azienda c'è già e ha un altro scopo: far comprendere la promessa della marca e tradurla in comportamenti.

Un'azienda può avere una comunicazione interna puntuale e una marca interna debole. Basta che i messaggi non abbiano a che fare con ciò che l'azienda promette, o che nessuno li veda messi in pratica.

È qui che la funzione HR può fare la differenza, andando oltre la diffusione delle informazioni e lavorando insieme al marketing affinché identità, valori e promessa del brand siano compresi e condivisi dalle persone. Un’azienda può infatti avere una comunicazione interna puntuale e, allo stesso tempo, un internal branding debole. Basta che i messaggi siano scollegati da ciò che l’azienda promette o che nessuno veda quella promessa tradotta in pratica.

Perché nel B2B pesa ancora di più

Nel B2B il cliente valuta la marca attraverso le persone. La giudica da come il commerciale risponde a un'obiezione, da come il tecnico gestisce un fermo macchina, da quanto chi segue la commessa rispetta le date concordate.

I cicli di vendita sono lunghi e, prima di firmare, un cliente parla con più persone della stessa azienda. Se ognuna la racconta a modo proprio, nasce un dubbio, mentre se il racconto è lo stesso, la fiducia cresce a ogni contatto.

C'è poi una ragione economica: il budget media investito per affermare la marca all'esterno non può che giovare di una coerenza di comunicazione e trasmissione anche dall'interno: l'efficacia ne sarà moltiplicata. Inoltre, anche la campagna meglio costruita perde valore quando il cliente incontra un messaggio provenire dalle persone dell'azienda che non corrisponde a ciò che la campagna promette.

Una corretta gestione dell'internal branding non può che riflettersi anche sulla percezione che i collaboratori hanno dell'azienda stessa, che a sua volta impatterà sulla loro produttività, sul passaparola costruttivo e sul benessere complessivo dell'organizzazione.

Che cosa dicono i dati

Le ricerche disponibili evidenziano due aspetti: nella maggior parte delle aziende, la promessa della marca arriva solo in parte alle persone che ci lavorano; quando invece le persone sono coinvolte, i risultati economici sono migliori. Due evidenze che rendono evidente il valore di un lavoro condiviso tra marketing e HR, capace di collegare identità aziendale, comportamenti e risultati.

Sulla conoscenza della marca, il dato più diretto viene da una rilevazione Gallup su oltre 3.000 lavoratori statunitensi. Solo il 41% si è detto pienamente d'accordo con l'affermazione «So che cosa rappresenta la mia azienda e che cosa distingue il nostro brand dai concorrenti». Tra i dirigenti la quota sale al 60%, mentre tra i dipendenti senza ruoli di gestione scende al 37%. La rilevazione risale al 2012, ma resta la misura più puntuale sul tema. Il divario tra dirigenti e dipendenti evidenzia quanto sia importante che l'identità di marca non resti circoscritta ai vertici, ma venga compresa e condivisa a tutti i livelli dell'organizzazione: un obiettivo al quale la funzione HR può contribuire in modo determinante.

La distanza tra ciò che si dichiara e ciò che si vive emerge anche da un'indagine McKinsey del 2019: l'82% dei lavoratori ritiene importante che l'azienda abbia uno scopo, ma solo il 42% riconosce effetti concreti a quello dichiarato dalla propria. Una ricerca pubblicata nel 2020 da MIT Sloan Management Review su oltre 500 grandi aziende non ha inoltre trovato alcuna correlazione tra i valori dichiarati e il giudizio dei dipendenti sugli stessi. Per l'HR, questo significa che comunicare scopo e valori non basta: occorre contribuire a renderli riconoscibili nell'esperienza quotidiana delle persone, nelle relazioni e nelle pratiche organizzative.

Sul fronte dei risultati, la meta-analisi Gallup del 2024, che copre 347 organizzazioni, rileva che tra le unità di lavoro con il coinvolgimento più alto e quelle con il più basso la differenza mediana è del 23% nella redditività e del 18% nella produttività di vendita. In Italia il margine di miglioramento è ampio: secondo il rapporto Gallup 2026, i lavoratori coinvolti sono l'11%, contro il 20% della media mondiale. Dati che rafforzano l'importanza di una funzione HR capace di lavorare insieme al marketing e alla direzione per creare coerenza tra ciò che l'azienda dichiara, ciò che le persone vivono e i risultati che l'organizzazione vuole raggiungere.

Come si costruisce un efficace internal branding

I concetti fondamentali sono: chiarezza, ripetizione e coerenza. Su questi, si possono costruire 6 passaggi attuativi:

1. **Verificare il punto di partenza.**
   Per capire se c'è necessità di un percorso di internal branding, chiedere ad alcuni colleghi di reparti diversi e diversi ruoli/responsabilità perché un cliente dovrebbe scegliere l'azienda.
   Se le risposte divergono molto è il segnale che non c'è allineamento.

2. **Capire che immagine ha di sé l'azienda, partendo dal vertice.**
   A questo punto la direzione dovrà prima di tutto definire quale desidera che sia l'immagine che l'azienda deve dare non solo verso l'esterno ma anche verso l'interno. Non è raro che i primi segnali di confusione nascano proprio da qui, perché raramente le aziende si interrogano davvero su questi temi.

3. **Ascoltare in profondità**
   Il terzo passo è verificare quanto è profondo il disallineamento nei vari strati aziendali: interviste one to one e survey estese daranno la possibilità di raccogliere sia una quantità di dati statisticamente attendibile sia le parole esatte utilizzate dalle persone**.**

4. **Definire lo statement dell'internal branding**
   mettendo insieme ciò che è emerso e coniugandolo con i desiderata, è possibile ottenere un documento che indichi un percorso di virtuosa trasformazione, che tenga conto dello stato dell'arte senza ignorare i segnali meno edificanti.

5. **Rendere esplicita la promessa.** Scopo, valori e promessa al cliente vanno scritti in parole che chiunque in azienda sappia ripetere. L'internal branding discende dal posizionamento: se questo è vago all'esterno, lo sarà anche all'interno.

6. **Tradurla in comportamenti, reparto per reparto.** Un valore come «affidabilità» diventa utile quando descrive azioni precise. Per l'ufficio commerciale può voler dire confermare una data di consegna realistica anche a costo di perdere l'ordine. Per l'ufficio tecnico, segnalare un limite del progetto prima dell'offerta. La traduzione funziona meglio se la fanno i reparti stessi: le regole definite insieme reggono più a lungo di quelle ricevute.

I principali ostacoli

Gli errori ricorrenti sono quattro:

- **Trattarlo come una campagna.** Valori stampati sulle pareti, un evento di lancio, poi il silenzio. L'internal branding è un lavoro continuo e ha bisogno di tempo e costanza.

- **Promettere al mercato ciò che dentro non esiste.** È il rischio più serio: un'azienda che si presenta come partner flessibile e poi fa passare ogni variante d'ordine da tre livelli di approvazione produce cinismo tra i propri dipendenti, e quel cinismo arriva ai clienti.

- **Delegarlo a un solo ufficio.** Marketing e risorse umane devono lavorare di concerto, ma servono anche la direzione e chi governa le attività operative, perché è lì che la promessa viene mantenuta o disattesa.

- **Trascurarlo nei momenti di cambiamento.** Acquisizioni, riorganizzazioni e passaggi generazionali portano le persone a chiedersi se ciò che l'azienda dichiarava valga ancora. In queste fasi conviene dire con chiarezza che cosa resta e che cosa cambia.

Quali vantaggi porta

Un internal branding efficace aiuta l'azienda a trasformare la propria identità in un elemento concreto di differenziazione, con benefici che coinvolgono le persone, l'organizzazione e la relazione con i clienti.

- **Maggiore allineamento e consapevolezza.** Le persone comprendono che cosa distingue l'azienda dai concorrenti, che cosa promette ai clienti e quale contributo possono dare al suo mantenimento. Questo facilita le decisioni quotidiane e riduce il rischio che reparti diversi trasmettano messaggi contraddittori.

- **Maggiore coinvolgimento e senso di appartenenza.** Quando i valori dichiarati trovano riscontro nell'esperienza lavorativa, le persone possono riconoscersi maggiormente nell'azienda e diventare più partecipi della sua crescita. Questo può favorire il benessere organizzativo, il passaparola positivo e la capacità di attrarre nuovi talenti.

- **Maggiore capacità di trattenere le persone.** Un'identità aziendale chiara e coerente contribuisce a creare un ambiente in cui le persone comprendono il senso del proprio lavoro e ciò che l'organizzazione rappresenta. Questo può rafforzare il legame con l'azienda e contribuire a ridurre il turnover.

- **Maggiore coerenza nell'esperienza del cliente.** Quando le persone condividono la promessa della marca e sanno come tradurla nel proprio ruolo, ogni interazione può rafforzare la fiducia del cliente. Nel B2B, questo significa rendere più coerenti le relazioni commerciali, la gestione delle commesse e l'assistenza, sostenendo la soddisfazione e la fidelizzazione.

Per capire se questi benefici si stanno concretizzando, l'azienda può osservare nel tempo alcuni indicatori, come la comprensione del posizionamento da parte dei collaboratori, il coinvolgimento nelle iniziative interne, le motivazioni di uscita e la soddisfazione dei clienti. La funzione HR può avere un ruolo centrale nel raccogliere e interpretare questi segnali, mettendoli in relazione con gli obiettivi di business e con il lavoro svolto insieme al marketing.

In conclusione, l'internal branding funziona quando il brand smette di essere soltanto ciò che l'azienda comunica al mercato e diventa ciò che le persone, ogni giorno, contribuiscono a rendere credibile: una responsabilità condivisa tra marketing, HR e direzione, che rafforza la relazione con i clienti e la solidità dell'organizzazione.