



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"L'EMPLOYER BRANDING: B2B E B2C A CONFRONTO"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. MARCO BETTIOL**

**LAUREANDO/A: Giorgio De Stefani**

**MATRICOLA N. 1113032**

**ANNO ACCADEMICO 2017 - 2018**



## INDICE

INTRODUZIONE.....	5
CAPITOLO 1 - L'EMPLOYER BRANDING .....	7
1.1 Cos'è e cosa vuol dire occuparsi di employer branding .....	7
1.2 L'evoluzione del concetto: perché e da cosa nasce l'employer branding? .....	8
1.3 Cosa cercano i talenti di oggi .....	10
1.4 Strumenti e fattori chiave per realizzare una vincente strategia di employer branding .....	12
CAPITOLO 2 - L'EMPLOYER BRANDING IN 2 MONDI DIVERSI: IL B2B E IL B2C .....	21
2.1 Cosa vuol dire essere un'azienda B2B e B2C .....	21
2.2 L'Employer branding in un'azienda B2B .....	22
2.3 Il caso Unox S.p.A. ....	26
2.4 L'Employer branding in un'azienda B2C .....	30
2.5 Il caso Ferrero International SA.....	31
2.5.1 La storia.....	32
2.5.2 L'Employer Branding: la strategia e le attività .....	33
CAPITOLO 3 – CONFRONTO TRA IL B2B E IL B2C NEL PENSARE E NEL FARE EMPLOYER BRANDING .....	37
3.1 Confronto generale .....	37
3.2 Unox e Ferrero .....	38
CONCLUSIONE .....	41
BIBLIOGRAFIA .....	42
SITOGRAFIA .....	42



## INTRODUZIONE

Come mai oggi tutti parlano di Employer Branding? Perché questo tema è così caldo e sempre sulla cresta dell'onda in questi ultimi anni? Perché è fondamentale occuparsene? La risposta è abbastanza semplice ed immediata: con tutti i nuovi strumenti di comunicazione, a partire dai social network, l'immagine di un'azienda, i valori che la veicolano, le strategie che decide di mettere in atto e le azioni che compie sono ormai sotto gli occhi di tutti, "alla portata di tutti". Oggi più che mai, anche senza volerlo, le aziende sono sempre più trasparenti in quello che fanno, sempre "più controllate" e le informazioni che le riguardano sono sempre più facilmente raggiungibili dalle persone. Dunque, se l'obiettivo di ogni azienda è reclutare il personale migliore, quello più brillante e performante, è chiaro che una strategia di Employer Branding che punta proprio a questo non può passare inosservata. Ci vogliono risorse, tempo, cura e lungimiranza nel realizzare una politica di Employer Branding efficace ed intelligente e sono tante le aziende che corrono in questa direzione perché è tanta la concorrenza da sconfiggere. Dunque, ecco perché oggi è importante occuparsi di questo tema di cui ormai nessuna organizzazione o azienda può fare a meno.

In particolare, l'elaborato che segue presenta tre capitoli e la conclusione: nel primo capitolo si tratterà l'Employer Branding a livello teorico, spiegando cos'è e cosa significa occuparsi di questo tema e, infine, gli elementi e gli aspetti principali di una strategia di Employer Branding. Nel secondo capitolo si cercherà di capire invece come una strategia in tale ambito può essere realizzata nelle aziende B2B e B2C, attraverso i due casi aziendali italiani Unox S.p.A. e Ferrero International S.A.. Il terzo e ultimo capitolo è dedicato al confronto, sia attraverso la letteratura sia attraverso i due casi citati, fra una strategia di Employer Branding realizzata in un'azienda B2B rispetto a quella realizzata in una B2C.



## CAPITOLO 1 - L'EMPLOYER BRANDING

### 1.1 Cos'è e cosa vuol dire occuparsi di employer branding

Quando si parla di Employer Branding risulta sempre difficile trovare un'unica definizione. Per dare subito l'idea di cosa si tratta, però, possiamo descriverlo come quell'insieme di attività volte a costruire un'immagine aziendale di un'organizzazione privata, pubblica o no profit, che coincida con quella del “posto di lavoro ideale”, o meglio, del “Great place to work”, che oltre a rappresentare un bel posto in cui lavorare è anche una classifica stilata dal “Great Place to Work Institute” secondo cui “Un ambiente di lavoro eccellente è quello in cui ti fidi delle persone per cui lavori, sei orgoglioso di ciò che fai e hai un buon rapporto con i colleghi” come afferma il co-fondatore Robert Levering.<sup>1</sup> Significa spendere risorse, energie e tempo per fare della propria organizzazione il miglior luogo di lavoro (Mosley 2014). « How do you define the qualities that make your organization special? And, once defined, how do you communicate, shape and measure these qualities? For many of the world's leading employers, the answer to this question is employer brand management. » (Mosley 2014, p.1).

Come il branding tradizionale, il cui target è rappresentato dai clienti, anche l'employer branding ha come scopo quello di comunicare al mercato (esterno ed interno) le caratteristiche che rendono la propria azienda diversa e più desiderabile dalle altre, ma lo fa da un punto di vista professionale e lavorativo. L'azienda deve quindi illustrare in modo chiaro ciò che essa è disposta ad offrire ai potenziali dipendenti e deve farlo in modo coerente con l'offerta rivolta a quelli già presenti (Costa,G., Gianecchini,M., 2013). L'obiettivo è vincere la competizione per l'acquisizione dei talenti e riuscire a trattenere quelli già assunti.<sup>2</sup>

Ancora, Employer Branding è la capacità dell'impresa di promuovere la propria corporate identity nei confronti di un segmento ben definito di persone che essa ritiene fondamentali per il proprio successo competitivo; è l'insieme di tutte quelle azioni e strategie che possono essere implementate per emergere, rispetto alla concorrenza, agli occhi delle potenziali risorse umane che in un mercato del lavoro ormai in ripresa sono sempre più attente ed esigenti a scegliere l'azienda in cui lavorare. L'obiettivo, ancora una volta, è reclutare il capitale umano più valido in circolazione e trattenere le menti più brillanti e capaci dell'organizzazione. Allo stesso

---

<sup>1</sup> GREAT PLACE TO WORK, 2018. *Cos'è un ambiente di lavoro eccellente?* [online]. Disponibile su: <<http://gptwit.nonprofitsoapbox.com/il-nostro-metodo/cose-un-luogo-di-lavoro-eccellente>> [Data di accesso: 20/06/2018]

<sup>2</sup> DIGITALCOACH, 2017. *Digital HR: cosa sono, a cosa servono e nuove strategie* [online]. Disponibile su: <<https://www.digital-coach.it/blog/case-histories/digital-hr-guida-aggiornata/>> [Data di accesso: 16/06/2018].

tempo, è anche ciò che si pensa dell'azienda dall'esterno ma anche dall'interno del contesto lavorativo. Si tratta di uno "strumento" essenziale di cui le organizzazioni, al giorno d'oggi, non possono più fare a meno. In sintesi, come afferma William Tincup, Presidente del Recruiting Daily, « When asked the question, what is employer branding? My answer is simple, what's the feeling you want candidates to have about your brand? »<sup>3</sup>

Da queste definizioni si può intuire come l'Employer Branding, in termini di organizzazione aziendale, sia una disciplina che accomuna il marketing e la comunicazione alle risorse umane. In particolare, è una strategia di gestione e selezione del personale che utilizza gli strumenti di marketing. A livello di struttura organizzativa, possiamo quindi incasellarla all'interno di queste due funzioni: l'obiettivo è vendere il posto di lavoro, non il prodotto/servizio, e per questo la direzione interessata è quella HR ma, allo stesso tempo, si tratta di una strategia di promozione e di vendita e, di conseguenza, richiede competenze di marketing. Deve esserci quindi una stretta collaborazione e interrelazione fra i due reparti per realizzare un'efficace Employer Branding<sup>4</sup>

## 1.2 L'evoluzione del concetto: perché e da cosa nasce l'employer branding?

Ma cosa ha spinto questa disciplina a svilupparsi e a diffondersi così velocemente? Quando e da cosa nasce? Come variante del Customer Branding (riferito invece ai valori associati al brand che l'azienda vuole comunicare al consumatore), l'espressione letterale è entrata in uso dagli anni novanta. Per capirne meglio l'intero processo di sviluppo, però, è necessario fare un passo indietro ricordando le teorie motivazionali in tema di organizzazione aziendale.

Figura principale fra coloro che analizzano il tema della motivazione e del lavoro è certamente lo psicologo Abraham Maslow (1908-1979), secondo cui la personalità di un individuo non risulta essere una semplice dinamica stimolo-risposta ma un insieme di bisogni specifici. Egli classifica i bisogni dell'uomo secondo un ordine gerarchico, partendo da quelli primari fisiologici e di sicurezza, per passare progressivamente a quelli superiori di appartenenza, stima e autorealizzazione. L'uomo, dunque, ha determinate necessità che vogliono essere risolte, degli stimoli e delle motivazioni che non possono essere trascurati e di cui il datore di lavoro deve tenere conto se vuole rendere i propri collaboratori partecipi e coinvolti nella vision aziendale.

---

<sup>3</sup> BEAMERY, 2017. *Employer Branding: Definition, Process, Strategy and Resource* [online]. Disponibile su: <https://blog.beamery.com/employer-branding/> [Data di accesso : 20/06/2018].

<sup>4</sup> DIGITALCOACH, 2017. *Digital HR: cosa sono, a cosa servono e nuove strategie* [online]. Disponibile su: <https://www.digital-coach.it/blog/case-histories/digital-hr-guida-aggiornata/> [Data di accesso: 20/06/2018].



Vi è poi un altro psicologo, Herzberg (1923-2000), il quale identifica due macro-classi di fattori: quelli motivazionali, che riguardano il contenuto interno al lavoro e sono rappresentati dalla riuscita della prestazione, dalla responsabilità, dal riconoscimento e dalla “job enrichment”, ossia dall’aumento del grado di autonomia e di responsabilità delle attività assegnate; e quelli igienici, che riguardano invece gli attributi esterni (il salario, le condizioni di lavoro e la politica aziendale). Secondo l’autore questi ultimi sono necessari per evitare l’insoddisfazione, mentre per raggiungere un certo grado di soddisfazione vera e propria l’azienda deve agire sui fattori per l’appunto motivazionali. Ancora una volta, affinché l’uomo risulti produttivo e possa dare il proprio contributo all’azienda, finisce per essere fondamentale la componente della motivazione.

Infine, un ultimo sostegno proveniente dal campo della psicologia è dato da Victor H. Vroom (1932), professore alla “Yale School of Management”. Egli sostiene che tale componente sia il prodotto di due nuove variabili: la valenza, ossia quanto pesano per la persona gli obiettivi che vuole raggiungere, e l’aspettativa, che non è altro che la probabilità che percepisce ogni individuo del verificarsi o meno del risultato atteso. Il prodotto fra queste due variabili ha come risultato la motivazione. Se l’obiettivo è rendere l’organizzazione efficace ed efficiente, quindi, bisognerà accrescere la valenza positiva che il collaboratore dà ad un certo risultato. Inoltre, sarà necessario agire contemporaneamente sull’aspettativa, assicurando al lavoratore una buona possibilità di raggiungere lo scopo prefissato<sup>5</sup>

Sono queste alcune delle teorie che, con altre forme di pensiero, hanno portato a diffondere l’idea della centralità dell’individuo e della sua motivazione in ambito professionale, della serenità lavorativa e del suo coinvolgimento in azienda. Tutto ciò, unito in particolar modo all’aumento della concorrenza e ad un’attenzione sempre maggiore alla scelta del luogo di lavoro da parte dei candidati, ha spinto le organizzazioni a concentrarsi e a lavorare sulla propria immagine e reputazione. Se un tempo le imprese potevano permettersi di scegliere i talenti migliori e se un tempo erano questi a dover rincorrere le aziende, oggi il mondo è cambiato: i rapporti di forza nel mercato del lavoro si sono invertiti. Sono infatti le aziende a competere tra loro nel contendersi la risorsa più talentuosa. Dunque, è questo l’obiettivo di chi “fa Employer Branding”: risultare accattivante e attrattivo per gli aspiranti e potenziali dipendenti, fare in modo che il candidato riconosca quell’organizzazione come il miglior posto di lavoro possibile, spiegandogli il motivo per cui dovrebbe scegliere quell’azienda, presentando un ambiente

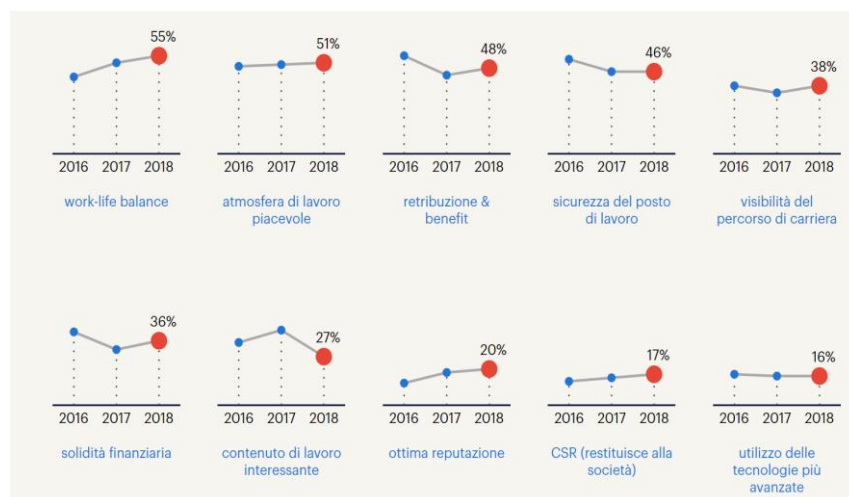
---

<sup>5</sup> EMPLOYER BRANDING, LE PERSONE LO SVILUPPO IL LAVORO LA FORMAZIONE, 2017. *Employer Branding: la storia. Teorie classiche e teorie motivazionali* [online]. Disponibile su: < <http://www.employerbranding.it/storia-dell-employer-branding> > [Data di accesso: 22/06/2018].

stimolante in cui tutti i collaboratori si sentono protagonisti e realizzati così da essere produttivi e competitivi<sup>6</sup>.

### 1.3 Cosa cercano i talenti di oggi

Ma cosa cercano le persone nel concreto? Quali sono i fattori che guidano la scelta nei confronti di una determinata azienda? Lo spiega la “Randstad employer brand research”,<sup>7</sup> l’analisi mondiale sull’Employer Branding condotta da Ranstad in 30 paesi, con oltre 175.000 persone intervistate e 5.755 aziende analizzate. Nel mercato del lavoro italiano, in particolare, questi sono i fattori in ordine di preferenza: la work-life balance, l’atmosfera di lavoro piacevole, la retribuzione & benefit, la sicurezza del posto di lavoro, la visibilità del percorso di carriera, la solidità finanziaria, il contenuto di lavoro interessante, l’ottima reputazione, la CSR e l’utilizzo delle tecnologie più avanzate (Fig.1.1).



(Fig.1.1) Fattori che guidano la scelta, 2018. Fonte : <https://www.randstad.it/randstad-employer-brand-research-2018/>

Sebbene rispetto agli Stati Uniti la strada in Italia sembri ancora in salita, in quanto le imprese del nostro paese non sono ancora allineate con i principali fattori richiesti dagli intervistati, l’analisi svolta da Ranstad ne ha identificate 4 su scala mondiale tra le più aderenti alle aspettative<sup>8</sup>.

<sup>6</sup>SIDA GROUP MANAGEMENT ACADEMY, 2017. *Employer branding: una necessità aziendale* [online]. Disponibile su : < <http://mastersida.com/employer-branding-necessita-aziendale/>> [Data di accesso: 02/07/2018]

<sup>7</sup> RANDSTAD, 2018. *Randstad Employer Brand Research 2018* [online]. Disponibile su: < <https://www.randstad.it/randstad-employer-brand-research-2018/>> [Data di accesso: 04/07/2018]

<sup>8</sup> RANDSTAD, 2018. *Quali sono le aziende più attrattive in italia: i vincitori del randstad award 2018* [online]. Disponibile su: [https://www.randstad.it/knowledge360/archives/quali-sono-le-aziende-piu-attrattive-in-italia-i-vincitori-del-randstad-award-2018\\_1007/](https://www.randstad.it/knowledge360/archives/quali-sono-le-aziende-piu-attrattive-in-italia-i-vincitori-del-randstad-award-2018_1007/) [Data di accesso: 04/07/2018]

Automobili Lamborghini, per esempio, spicca per il piacevole clima lavorativo, nonché per le interessanti possibilità di percorsi di carriera, per la reputazione aziendale, per l'equa e riconoscente retribuzione e per la percezione di un posto di lavoro sicuro.

Florim Ceramiche, specializzata nella produzione di gres porcellanato a livello mondiale, si distingue per il "work-life balance", ossia la ricerca di un equilibrio fra vita lavorativa e vita privata. Non solo, spicca inoltre per l'efficace strategia di recruiting, volto soprattutto ai neolaureati con master formativi interni e un occhio particolare per il welfare aziendale attraverso convenzioni ospedaliere e "summer camp" a costo zero per i figli dei dipendenti.

Coca Cola HBC Italia risulta invece all'avanguardia nello smart working, catturando così l'attenzione di molte persone che attribuiscono enorme valore alla possibilità di gestirsi il lavoro da casa propria.

Infine, a Ikea Italia, grazie alla propria politica aziendale "green" basata sulla sostenibilità ambientale, gli è stato riconosciuto il premio come azienda più attrattiva d'Italia per il suo ruolo da protagonista nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa.

Tornando ai fattori e alle caratteristiche che caratterizzano un datore di lavoro ricercate dagli aspiranti candidati, nel contesto moderno è naturale e semplice rendersi conto che una strategia di employer branding per i talenti della nuova generazione non può prescindere dall'utilizzo delle nuove tecnologie. L'avvento del web 2.0 ha chiaramente portato dei vantaggi riguardo a tempi e costi, ma se questo strumento viene mal gestito può essere deleterio per l'immagine che l'azienda trasmette all'esterno. Proprio a causa della velocità con cui circolano le informazioni in rete, potrebbero diventare virali con una semplice condivisione. Queste piattaforme virtuali possono fornire feedback positivi ma anche negativi su quella che è la percezione dell'azienda all'esterno. Ecco il motivo per cui ogni organizzazione dovrebbe assicurarsi di gestire accuratamente il fenomeno internet dall'interno in quanto possibile minaccia per la reputazione aziendale. Questo tema, se ben affrontato, è davvero in grado di aumentare "l'appeal" del marchio attirando i lavoratori migliori con quel quid in più che rende il prodotto/servizio diverso e maggiormente competitivo sul mercato.

Inoltre, negli ultimi anni, Boston Consulting Group e la World Federation of People Management Associations (Strack, R. et al., 2012) hanno condotto uno studio sulla relazione tra attività aziendali svolte nei confronti del personale interno (le cosiddette "people management practices") e il vantaggio competitivo dell'organizzazione. Nel 2012 hanno intervistato 4288 HR managers, in 102 paesi diversi, sulle proprie strategie e competenze attuali e hanno confrontato i risultati ottenuti con l'andamento economico-finanziario di ogni azienda.

Ne è uscito che le giuste attività applicate al giusto contesto corrispondono ad un vantaggio in termini di performance. In particolare, come illustra la tabella sottostante (Fig.1.2), le 4 « people management practices » di maggior impatto erano direttamente collegate ad alcune forme di employer branding: recruiting, on-boarding, managing talent and improvement of e.b. (Mosley 2014).

Topic in Which Most Capable and Least Capable Companies were Compared	The Impact that the Most Capable Companies Achieve Over the Least Capable Companies in...	
	Revenue Growth	Profit Margin
1 Delivering on recruiting	3.5×	2.0×
2 On-boarding of new hires and retention	2.5×	1.9×
3 Managing talent	2.2×	2.1×
4 Improving employer branding	2.4×	1.8×
5 Performance management and rewards	2.1×	2.0×
6 Developing leadership	2.1×	1.8×
7 Mastering HR processes	1.8×	1.8×
8 Global people management and international expansion	1.8×	1.7×
9 Enhancing employee engagement	1.8×	1.6×
10 Providing shared services and outsourcing HR	1.6×	1.7×

(Fig. 1.2) *People management practices. Fonte : Mosley, 2014*

Dunque, da queste ultime si delineano due macro-aree di attività con due target di riferimento diversi che un'azienda può sviluppare: le attività di « recruiting », ossia la ricerca e selezione di nuove persone, rivolte al mercato esterno, e le attività di « retention », ossia la fidelizzazione e la gestione dei talenti già dentro l'organizzazione, rivolte invece al mercato interno.

#### 1.4 Strumenti e fattori chiave per realizzare una vincente strategia di employer branding

Le due aree di attività appena citate rappresentano di fatto le possibili azioni, i fattori o gli strumenti core di una strategia di Employer Branding. Essendo critiche per la reputazione e per l'immagine aziendale, queste attività meritano un'attenzione particolare. Nello specifico, quelle più affini al mondo del recruiting sono:

- 1) “Career site”

Una delle prime azioni che può essere implementata riguarda il sito-web dell'organizzazione. Con l'avvento e l'utilizzo sempre più frequente di Internet e dei social network, è necessario soffermarsi su questo aspetto. Il sito aziendale è uno strumento importante per dare la prima impressione a chi la compagnia non la conosce. Deve quindi essere, chiaro, intuitivo e facile da utilizzare. Si tratta, il più delle volte, del primo incontro (virtuale) con l'azienda e proprio per questo, ogni singolo particolare sarà di fondamentale importanza per il giudizio e l'opinione delle persone. Qualsiasi cosa esse vedano, trovino o approfondiscano, si rifletterà sulla valutazione del brand. In particolare, la sezione "Lavora con noi" è una delle prime cose, se non la prima, che i candidati interessati ad un'esperienza lavorativa guardano con attenzione. Per questo, il primo passo da compiere è far risaltare agli occhi di chi è di fronte allo schermo l'"Employer Value Proposition" (EVP) aziendale, ossia l'insieme di tutti gli elementi che caratterizzano il rapporto di lavoro con un'azienda: la soddisfazione per il lavoro, il contesto, la retribuzione, la leadership, i colleghi. E' tutto ciò che il datore di lavoro si preoccupa di fare per soddisfare le aspettative, i bisogni e i sogni dei collaboratori. Semplicemente, sostiene Ben Slater, «it's why people would want to join your organization»<sup>9</sup> ed è importante comunicarlo in maniera chiara ad ogni fase dell'iter della candidatura. E' una promessa che l'azienda fa nei confronti dei futuri/potenziati dipendenti. Ma promettere non basta, bisogna fornire a chi valuta delle garanzie per risultare credibili. Per questo un metodo efficace potrebbe essere quello di caricare sul sito video-testimonianze di collaboratori attuali in cui si raccontano i rapporti e le storie personali instaurati con l'azienda.<sup>10</sup>

In secondo luogo, la "job description" (l'insieme delle task attribuite ad una certa posizione lavorativa) deve essere chiara, comprensibile per chi legge. Deve essere inoltre esaustiva e dettagliata in modo da evitare interpretazioni personali. In aggiunta, ricevere curricula coerenti con le richieste e i fabbisogni aziendali vuol dire ridurre i tempi di screening e, di conseguenza, ridurre i tempi e i costi di recruiting. Ecco quindi perché è necessario stilare una precisa job description. Sarebbe insensato perdere

---

<sup>9</sup> BEAMERY, 2017. *Employer Branding: Definition, Process, Strategy and Resource* [online]. Disponibile su: <https://blog.beamery.com/employer-branding/> [Data di accesso : 21/06/2018]

<sup>10</sup> BEAMERY, 2017. *Employer Branding: Definition, Process, Strategy and Resource* [online]. Disponibile su: <https://blog.beamery.com/employer-branding/> [Data di accesso : 20/06/2018]

potenziali risorse per non aver spiegato in modo puntuale le attività di un certo ruolo aziendale.<sup>11</sup>

## 2) “Application experience”

E’ estremamente importante curare l’iter di candidatura di una posizione lavorativa. Si pensi che un candidato in media spende 3 ore a compilare il form applicarsi ad una posizione lavorativa, quando il 70% delle aziende, invece, pensa ce ne voglia al massimo una. Il 60% delle persone in cerca di lavoro, a metà dell’iter di candidatura, smette di compilare il form e abbandona l’offerta a causa della lunghezza e della complessità dello stesso.<sup>12</sup> Ed è assurdo che la maggior parte delle aziende perda 2/3 dei candidati durante questa fase. Ben Slater in merito aggiunge: “It’s like inviting someone to your house and then, instead of opening the door, making them crawl through the cat flap!”.<sup>13</sup> Inoltre, i candidati che hanno avuto una brutta esperienza da questo punto di vista molto spesso ne fanno una pubblicità negativa, andando a rovinare l’immagine e la reputazione aziendale. Coloro i quali all’interno dell’organizzazione gestiscono questo tema, dovrebbero loro stessi provare a mettersi nei panni dei candidati compilando il form, con l’obiettivo di verificarne oggettivamente il grado di facilità d’uso.

## 3) “Social media”

I social media rappresentano il canale attualmente più utilizzato per le aziende che intendono attrarre e reclutare talenti. Non bisogna sorprendersi, infatti, quando si leggono i seguenti dati:

- ¼ di coloro che cercano lavoro usano i social media come strumento principale di ricerca
- Sette persone su 10 nella fascia d’età compresa fra i 18 e i 34 anni sostengono di aver trovato l’ultima occupazione tramite i social media

---

<sup>11</sup> EBC CONSULTING HUMAN RESOURCES E SOFTWARE, 2017. *Come progettare e costruire una Job Description del Personale* [online]. Disponibile su: <<https://www.ebcconsulting.com/come-progettare-e-costruire-una-job-description-del-personale.html>> [Data di accesso: 25/06/2018]

<sup>12</sup> BEAMERY, 2017. *Employer Branding: Definition, Process, Strategy and Resource* [online]. Disponibile su: <<https://blog.beamery.com/employer-branding/>> [Data di accesso : 28/06/2018]

<sup>13</sup> BEAMERY, 2017. *Employer Branding: Definition, Process, Strategy and Resource* [online]. Disponibile su: <<https://blog.beamery.com/employer-branding/>> [Data di accesso : 28/06/2018]

- Il 50% dei “recruiters” considera i candidati trovati tramite social media come candidati di maggior valore

Fabio Dioguardi, per citare un esempio, Global Employer Branding & Talent Acquisition Director di Ferrero International S.A, alla domanda “Qual è la vera disruption che i social media hanno introdotto in azienda?” risponde che “la comunicazione non è più appannaggio dell’azienda e dei suoi canali. Avviene dovunque e chiunque può veicolare storie dell’azienda, dipendenti, consumatori, stakeholders, candidati. La reputazione dell’azienda viene plasmata da quello che la gente dice. Questo richiede che l’azienda si apra a nuove forme e mindset di comunicazione, aprendosi per mostrare il più possibile della propria cultura e dei propri punti di forza e facendolo in modo autentico, ovvero sfruttando al meglio i nuovi canali di comunicazione muovendo le energie e la partecipazione dei propri stakeholders, dipendenti, potential candidates, consumatori che possono assumere un ruolo di ambassador and advocates”.<sup>14</sup> I social media rappresentano quindi uno strumento di “job hunting” che permette agli aspiranti lavoratori di entrare in contatto con il brand e i collaboratori. Basti pensare che 9 persone su 10 si applicherebbero ad una posizione lavorativa quando l’employer branding che sta alla base è “actively maintained”, ossia quando un membro del team aziendale si dedica esclusivamente alla gestione e alla cura dei social media, rispondendo ai messaggi, controllando e alimentando le conversazioni più rilevanti ma soprattutto raccontando del contesto aziendale, della cultura e delle opportunità disponibili. E’ indispensabile che le due funzioni aziendali chiamate in causa, marketing e risorse umane, siano perfettamente allineate sul tema e sulla messaggistica da presentare.<sup>15</sup>

I principali social media utilizzati da un’azienda risultano essere Facebook, che ne definisce l’identità, LinkedIn che descrive le attività svolte e le posizioni vacanti, Twitter per lanciare messaggi o notizie e, infine, Instagram per raccontare la cultura e il contesto aziendale.<sup>16</sup>

---

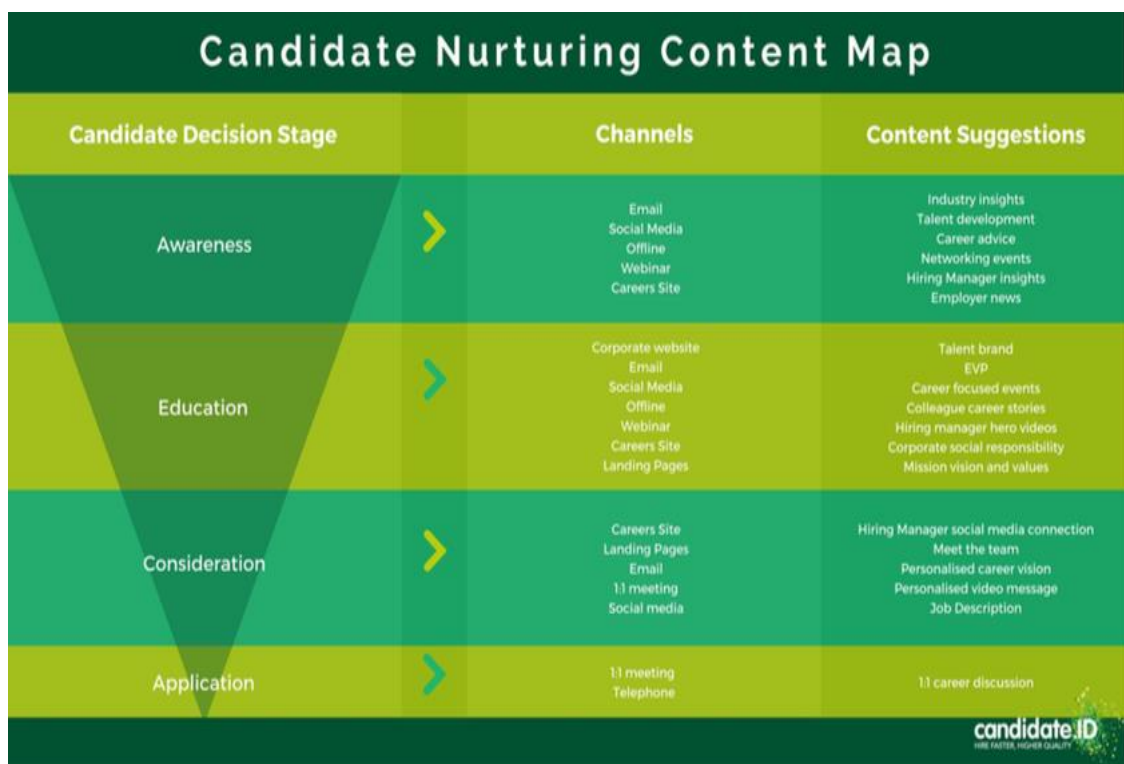
<sup>14</sup> #GALATEOLINKEDIN, 2017. #GALATEOLINKEDIN INCONTRA FABIO DIOGUARDI [online]. Disponibile su: <<http://www.galateolinkedin.it/2017/10/02/intervista-a-fabio-dioguardi/>> [Data di accesso: 03/07/2018]

<sup>15</sup> BEAMERY, 2017. *Employer Branding: Definition, Process, Strategy and Resource* [online]. Disponibile su: <<https://blog.beamery.com/employer-branding/>> [Data di accesso : 28/06/2018]

<sup>16</sup> LINK HUMANS, 2018. *A Guide to Employer Branding on Social Media* [online]. Disponibile su: <<https://linkhumans.com/employer-branding-social-universum/>> [Data di accesso : 01/07/2018]

#### 4) “Content”

Il “content” non è altro che il mezzo attraverso il quale i brand cercano di educare i consumatori e costruire con essi relazioni profittevoli e di lungo periodo. E’ un termine, infatti, molto più familiare al mondo del marketing, che a quello delle risorse umane. Calandoci in quest’ultimo, però, in particolare nelle attività di recruiting, il “content” può essere inteso come ogni singolo pezzetto di informazione che un candidato apprende nella fase di incontro e di selezione con l’azienda: nel sito aziendale, durante i colloqui, nella job description e sui social media. Esso è forse la componente più importante del processo di accompagnamento del candidato all’interno della cultura aziendale. Bisogna partire dal presupposto che i candidati, come i clienti di un’azienda, raramente dopo aver aperto il sito sono subito pronti ad applicarsi o a comprare. Vogliono prima essere educati ed informati. Devono essere perfettamente consci delle caratteristiche e dei tratti dell’organizzazione, nonché della posizione lavorativa per cui si applicano. Per tutti questi motivi il contenuto trasmesso non può essere trascurato. L’immagine riportata illustra alcuni dei possibili “content” che possono essere scelti a seconda della fase del processo in cui il candidato si trova (Fig. 1.3)



(Fig.1.3) *Candidate Nurturing Content Map*, 2017. Fonte: <https://blog.beamery.com/employer-branding/>



## 5) “Employee advocacy”

Nel vendere la propria organizzazione come luogo di lavoro<sup>17</sup>, uno dei maggiori asset a disposizione si trova proprio al suo interno. Si tratta dei collaboratori, di figure, cioè, che vivono costantemente l’azienda e ne definiscono l’identità. Coinvolgerli e renderli promotori del proprio brand risulta essere il metodo più semplice ed efficace per raccontarsi e, soprattutto, per essere credibili. I candidati considerano i collaboratori una finestra attraverso cui scoprire fino in fondo la cultura, le caratteristiche e il clima aziendali. Attraverso i dipendenti, infatti, si riesce effettivamente a capire cosa sta dietro a ciò che l’organizzazione racconta tramite uno schermo. Non c’è cosa più vera e sincera delle parole e delle sensazioni di chi respira quotidianamente quel determinato contesto lavorativo. Al di là della forma utilizzata, quale video o forma scritta, alcuni modi per esprimere questa tecnica sono ad esempio:

- “Day in the life”: come si svolge una giornata lavorativa di routine in quell’azienda
- “Why I applied...”: i collaboratori spiegano cosa li ha spinti a candidarsi ad una posizione lavorativa in quell’organizzazione
- “Why working at your company is different...”: sempre i collaboratori mettono in luce ciò che rende differente il luogo di lavoro attuale rispetto ai precedenti dove hanno lavorato

Questi i principali fattori da tenere in considerazione e su cui agire per implementare e realizzare un’efficace strategia di Employer Branding rivolta all’esterno. Tutto ciò renderà infatti il processo di ricerca e selezione più agevole riducendo il costo per assunto. Abbasserà, inoltre, la probabilità di reclutare un profilo non coerente e non in linea con le aspettative aziendali, cosa che molto spesso porta un’organizzazione a sostenere dei costi esagerati.<sup>18</sup>

Per quanto riguarda le azioni di retention, ossia i metodi per trattenere i propri dipendenti e aumentare il grado di soddisfazione, gli strumenti più influenti e più diffusi tra le aziende di

---

<sup>17</sup> BLU IVY GROUP, 2017. *5 ways to amplify your employer brand with employee advocacy* [online]. Disponibile su: <<https://bluivygroup.com/5-ways-to-amplify-your-employer-brand-with-employee-advocacy/>> [Data di accesso: 01/07/2018]

<sup>18</sup> ALTAMIRA, 2016. *Employer branding: come trionfare nella caccia ai talenti* [online]. Disponibile su: <<https://www.altamirahrm.com/it/blog/employer-branding-come-trionfare-nella-caccia-ai-talenti#>> [Data di accesso: 01/07/2018]

oggi riguardano attività di “Training & Development” e “Compensation & Benefit”. Rispettivamente si tratta di attività di formazione e sviluppo (come il mentoring, la coaching e il training) e di aumenti retributivi o benefit materiali/immateriali.

Questi, però, non sono gli unici metodi. La “job enrichment” per esempio permette di aumentare le responsabilità dei dipendenti agendo sulla loro motivazione, aumentandone l’autostima, il coinvolgimento e il grado di soddisfazione. Le attività di work life balance come lo smart working, gli asili nido aziendali e altri servizi offerti sul luogo di lavoro permettono invece di dare un equilibrio al rapporto tra vita privata e professionale.<sup>19</sup>

Riprendendo ora le parole di William Tincup “When asked the question, what is employer branding? My answer is simple, what’s the feeling you want candidates to have about your brand?” emerge un altro tratto interessante di questo tema: l’immagine di un’azienda, in fin dei conti, non è altro che un mix di pensieri, sentimenti ed emozioni provate dalle persone su di essa. L’organizzazione che si racconta e che pianifica una strategia per vendersi sul mercato del lavoro può controllare solo fino a un certo punto gli effetti di quest’ultima. Vi sono infatti diversi fattori che influiscono sulla reputazione del brand e dell’immagine aziendale che chi si occupa di Employer Branding non può controllare totalmente. Come afferma Ben Slater, Vp Growth di Beamery (società specializzata nel supportare le aziende a ricercare i migliori talenti), “Companies can cultivate and guide their employer brand through messaging, but they cannot totally control it. Your brand boils down to what candidates think about your company, what people say about you when you’re not in the room. You can only influence this”.<sup>20</sup> L’organizzazione può limitarsi al massimo ad influenzarli, ma non potrà mai gestirne gli effetti. Alcuni di questi, ad esempio, sono di seguito elencati:

1) I media e la word of mouse

Che cosa dicono della tua azienda gli organi di stampa? Cosa scrivono i giornalisti e cosa passa di essa nei social network?

2) La consumer experience

Che tipo di esperienza hanno i clienti del tuo prodotto/servizio? Cosa gli rimane in testa? (Questo dipende in primis dalla sua performance e di conseguenza da chi realizza concretamente il prodotto, è quindi fuori dal raggio di attività di chi fa employer branding)

---

<sup>19</sup> MONSTER, 2018. *Strategie di employee retention* [online]. Disponibile su: <https://selezione.monster.it/hr/hr-risorse-umane/gestione-personale/trattenere-dipendenti-retention/strategie-di-employee-retention.aspx> > [Data di accesso: 01/07/2018]

<sup>20</sup> BEAMERY, 2017. *Employer Branding: Definition, Process, Strategy and Resource* [online]. Disponibile su: <https://blog.beamery.com/employer-branding/> > [Data di accesso : 20/06/2018]

3) Il consumer marketing

Che approccio utilizza il marketing della tua azienda? Quale messaggio ha mandato ai clienti e che cosa, quindi, questi pensano di te?

4) La word-of-mouth

Che cosa si dice in giro quando si scambiano opinioni e idee sulla tua azienda? Non potendo controllare quello che dicono gli altri devi assicurarti di dare loro le informazioni giuste su di te. Quindi, non chiederti tanto “Quali strategie posso utilizzare per far parlare della mia azienda?” quanto piuttosto “cosa voglio che si dica?”.

In conclusione, è necessario saper sfruttare in modo intelligente e prudente tutti gli strumenti a disposizione, conoscerne l'utilizzo ed essere consapevoli degli effetti. Ma la cosa importante, al di là delle vie che un'azienda decide di seguire e delle strategie che intende mettere in pratica, è che l'obiettivo rimanga sempre lo stesso: comunicare l'insieme dei valori che rendono unica ed inimitabile la propria azienda per renderla agli occhi dei dipendenti attuali ma soprattutto esterni il miglior luogo di lavoro possibile



## CAPITOLO 2 - L'EMPLOYER BRANDING IN 2 MONDI DIVERSI: IL B2B E IL B2C

### 2.1 Cosa vuol dire essere un'azienda B2B e B2C

Cerchiamo ora di capire come l'employer branding possa trovare applicazione in due contesti e realtà aziendali diversi fra loro: il B2B e il B2C. Prima di tutto, però, è necessario approfondirli e capirne la differenza.

B2B sta per "Business to business" e fa riferimento ad una transazione commerciale di prodotti o servizi fra aziende. Queste comprano beni sul mercato industriale, come materie prime e componenti, al fine di utilizzarli nella gestione interna per la realizzazione dei propri prodotti o semplicemente per rivenderli fungendo così da intermediari. Molte aziende del settore automobilistico, per esempio, acquistano specifiche componenti da altre aziende per produrre la macchina. Il mondo B2C invece, che significa "Business to Consumer", afferisce a tutte quelle transazioni che avvengono tra impresa e consumatore finale.<sup>21</sup> In questo caso ciò che viene prodotto dall'impresa finisce direttamente ad esso e non vi è alcun processo di trasformazione fisica sul bene.

Sono diversi anche i rapporti comunicativi e relazionali: nel primo caso la relazione che si instaura tende ad essere di lungo periodo, si tratta infatti di clienti molto fedeli e di una relazione solida che va gestita accuratamente e che per consolidarsi richiede tempo e metodo (in modo particolare nel mercato B2B non si costruisce una relazione con il cliente da un giorno all'altro). Nel B2C si parla di prodotti di largo consumo e per questo la clientela, potendo contare su aziende diverse per lo stesso prodotto, risulta essere più infedele. Non solo, in questo caso l'impresa tenta di conquistare e persuadere il consumatore dal punto di vista emozionale, sensazionale ed esperienziale riponendo molta attenzione sull'aspetto comunicativo, in modo tale da rendere più efficace il processo di vendita, rafforzando così l'immagine del brand e aumentando quindi la fidelizzazione del cliente. Ciò che deve essere trasmesso, più che le caratteristiche fisico-tecniche del prodotto, è l'insieme dei benefici che esso regala al consumatore. Nel B2B, invece, l'obiettivo di comunicazione è di natura relazionale ed informativa. Viene messa in luce la reputazione dell'azienda e la sua credibilità come forma di garanzia nei confronti dell'impresa-cliente, ciò che si deve trasmettere è competenza e professionalità passando le informazioni sul prodotto/servizio in maniera più dettagliata e tecnica possibile.

---

<sup>21</sup> ANTEVENIO, 2014. *B2B e B2C: quali sono le differenze?* [online]. Disponibile su: <https://www.antevenio.com/it/blog/b2b-e-b2c-quali-sono-le-differenze/> [Data di accesso: 04/07/2018]

Inoltre, i clienti nel mercato B2B risultano essere “di grandi dimensioni” (aziende) ma in numero ristretto. Nel B2C, all’opposto, è presente un numero elevato di clienti “di piccola dimensione” (consumatori finali) (Hamidi,H., 2017). Il processo di acquisto, in aggiunta, è completamente differente nei due casi. Le persone chiamate in causa per decidere cosa e quanto acquistare nel B2B sono molteplici: non è infatti l’area acquisti l’unico reparto aziendale a dare un’opinione e a prendere una decisione in merito ma vi è anche il reparto della produzione che valuterà l’offerta e darà un proprio giudizio dovendo poi essere l’utilizzatore del prodotto acquistato. Possono aggiungersi poi altre aree e reparti aziendali quali “la ricerca e sviluppo” (ingegneri che studieranno il prodotto) o le vendite (devono sapere di cosa è fatto il prodotto finale che andranno a vendere). Nel mercato B2C, invece, le imprese si rivolgono, parlano e si raccontano (nel vendere i propri prodotti) al singolo consumatore finale.<sup>22</sup>

Tratto fondamentale e distintivo delle aziende B2C è poi quello di godere, solitamente, di maggiore notorietà ed essere quindi più conosciuti dal cosiddetto “end consumer” in quanto il cliente finale, essendo il prodotto rivolto a lui stesso, si interfaccia direttamente con quella determinata impresa. Le B2B, invece, non solo realizzano un prodotto che non è destinato al consumatore finale, ma possiedono un valore di marca poco influente a causa di una comunicazione meramente informativa. In questo ambito le aziende tendono quindi ad essere meno conosciute dal cliente finale che in quanto persona, è bene ricordarlo, è sempre una potenziale risorsa umana in cerca di una posizione lavorativa e quindi di un’azienda. Inoltre, da diverse ricerche si dimostra come la notorietà di una marca e il suo grado di catalizzazione di talenti siano correlate in maniera diretta: all’aumentare della fama di un brand, quindi, aumenta anche la sua capacità di attrarre candidati. Di conseguenza, si può intuire come una strategia di Employer Branding possa risultare più efficace ed essere applicata più facilmente da un’azienda B2C (con un’immagine forte e chiara) rispetto ad una B2B (Hamidi,H., 2017).

## 2.2 L’Employer branding in un’azienda B2B

Partendo dall’ultimo concetto espresso sul mondo B2B, ossia che le aziende al suo interno non vengono facilmente notate dalla massa di consumatori e in generale sono poco conosciute per i motivi già elencati, si evince come in questo tipo di mercato non sia immediato attrarre la manodopera qualificata di cui si ha bisogno (Hamidi,H., 2017). Quali sono, quindi, le possibili soluzioni da adottare in questo contesto? In primis concentrarsi sul processo di comunicazione della propria immagine come datore di lavoro: è necessario presentarsi in modo chiaro e

---

<sup>22</sup> SCORE, 2016. *What’s the Difference Between B2B and B2C Branding?* [online]. Disponibile su: <https://www.score.org/resource/what%E2%80%99s-difference-between-b2b-and-b2c-branding>

comprensibile, comunicare cosa fa l'azienda effettivamente, quali sono i valori che la veicolano e qual è la sua filosofia. Tutto questo, però, è strettamente necessario ma non ancora sufficiente, non basta per essere notati. Per dare all'occhio e per farsi conoscere, infatti, una B2B deve andare oltre la semplice comunicazione di sé stessa e il mero passaggio di informazioni generali perché la concorrenza non lo permette. E' ora necessario, sempre attraverso lo strumento comunicativo, far passare un qualcosa che catturi l'attenzione delle persone e che distingua dalle altre organizzazioni, o semplicemente far leva su alcuni temi che sensibili alla massa.

Molte organizzazioni, ad esempio, utilizzano all'interno del proprio sistema d'offerta valori e bisogni simbolici di natura sociale o etica. Esempio che ricorre in diverse realtà aziendali è quello di inserire il tema della Corporate Social Responsibility (CSR), molto sensibile negli ultimi anni, che andando incontro alla crescente domanda di prodotti e servizi sostenibili e responsabili, va ad incrementare la reputazione del brand e di conseguenza la sua attrattività. Questa relazione positiva tra CSR, brand reputation ed Employer Brand è stata dimostrata grazie ad una statistica condotta da Ana Tkalac Verčičis, professoressa di Marketing e Pubbliche Relazioni presso l'Università di Zagabria, che per capire se e in che modo questi tre "concetti" fossero collegati ha realizzato un'intervista a 550 studenti di business.<sup>23</sup> La lista di aziende scelte come riferimento è stata presa dallo studio nazionale sull'employer branding da cui gli studenti hanno selezionato le top 20 aziende a loro più familiari. Ogni persona ne sceglieva 2 da votare e valutare in relazione alle variabili in questione: la CSR, la brand reputation e l'employer branding. Il metodo di valutazione era il seguente: ogni variabile viene misurata su specifici "items", o componenti, caratteristici della variabile stessa, con una scala di valutazione "Likert" a sette livelli (vedi Fig. 2.1).

1	2	3	4	5	6	7
Complet. falso	Abbastanza falso	Un po' falso	Né vero né falso	Un po' vero	Abbastanza vero	Complet. vero

(Fig.2.1) *Il questionario – Uno strumento di ricerca, 2014.* Fonte : <https://www.slideserve.com/orea/il-questionario>

<sup>23</sup> IPR – INSTITUTE FOR PUBLIC RELATIONS, 2017. *THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, EMPLOYER BRANDING AND REPUTATION* [online]. Disponibile su: <https://instituteforpr.org/relationship-corporate-social-responsibility-employer-branding-reputation/> [Data di accesso: 04/07/2018]

Dai risultati raccolti è stata condotta un'analisi di regressione multipla : gli « outcomes » prodotti (vedi Fig. 2.2) mostrano una relazione positiva tra la CSR e la brand reputation percepite ( $\beta = .224$ ;  $p = .000$ ) e lo stesso avviene per la relazione tra brand reputation ed Employer brand ( $\beta = .264$ ;  $p = .000$ ).

<i>Dependent variable</i>	<i>Independent variable</i>	<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>	<i>F change</i>	<i>Std. B</i>	<i>Beta A</i>
Perceived CSR	Reputation	.132	42,797	.224	0.000
Employer brand	Reputation			.264	0.000

(Fig.2.2) *THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, EMPLOYER BRANDING AND REPUTATION*, 2017. Fonte : <https://instituteforpr.org/relationship-corporate-social-responsibility-employer-branding-reputation/>

In conclusione, poiché all'aumentare della brand reputation aumenta l'attrattività aziendale (e all'aumentare della CSR aumenta la brand reputation), è presumibile comprendere l'esistenza di una correlazione positiva anche tra CSR ed Employer Branding.

Per quanto riguarda l'Italia, non sono poche le aziende che negli ultimi anni hanno preso a cuore questo tema.<sup>24</sup> Secondo la rilevazione statistica 2016 (l'ultima disponibile) sulla responsabilità sociale d'impresa, l'80% delle imprese "made in Italy" con più 80/100 dipendenti afferma di essere impegnata in attività di CSR, per un investimento medio per azienda pari a 184mila euro. I settori industriali interessati, inoltre, spaziano da quello della telefonia fissa a quello bancario, da quello automobilistico a quello sportivo. Alcuni esempi sono:

Banca Mediolanum e Fondazione Mediolanum Onlus: l'istituto di credito milanese ha stipulato diverse convenzioni con fondazioni diocesane impegnate in assistenza e beneficenza nei confronti di famiglie meno fortunate che si trovano in situazioni di forte indebitamento.

Fastweb: l'azienda porta avanti il Progetto di Reperibilità telefonica pediatrica 24h in collaborazione con i propri clienti, grazie al supporto della LILT (Lega italiana per la Lotta contro i Tumori): per ogni euro donato dai clienti sul proprio abbonamento, Fastweb ne aggiungerà un altro, raddoppiando così il valore della donazione, a favore della Struttura

<sup>24</sup> AFFARITALIANI, 2018. *Corporate Social Responsibility - CSR: imprese con un cuore sempre più grande* [online]. Disponibile su <<http://www.affaritaliani.it/economia/corporate-social-responsibility-csr-imprese-con-un-cuore-sempre-piu-grande-537054.html>> [Data di accesso: 04/07/2018]



Complessa di Pediatria Oncologica della Fondazione IRCCS Istituto Nazionale dei Tumori di Milano

Lottomatica, con il Gioco del Lotto, e il CONI, attraverso lo sport come strumento di sviluppo sociale e di coesione, hanno dato vita nel 2015 ad un progetto chiamato “Vincere da Grandi” con l’obiettivo di diffondere il rispetto delle regole e la cultura della legalità in zone disagiate del Paese ad alto rischio di emarginazione, facendo leva sul principio del diritto allo sport per tutti. In particolare, si è deciso di offrire a bambini e ragazzi di età compresa tra i 5 e i 14 anni la possibilità di scoprire, provare e praticare diverse discipline sportive.

Un altro strumento utilizzabile per aumentare la propria notorietà come datore di lavoro è quello dell’internal branding che significa promuovere e diffondere gli ideali e i valori aziendali verso i dipendenti (MacLavery, N., McQuillan, P., Oddie H., 2007). Internal branding è l’insieme di tutte le attività rivolte ai dipendenti attuali dell’azienda allo scopo di renderli più partecipi e più coinvolti nel business aziendale.<sup>25</sup> In particolare, sono le strategie di ritenzione a rendere i propri collaboratori maggiormente “engaged”: ascoltandoli, soddisfacendo i loro bisogni e stimolandone l’operatività in modo tale da far nascere in loro un senso di appartenenza, di coesione, di soddisfazione, di piacere e anche una certa serenità lavorativa. Secondo la “Canadian Marketing Association” i tre elementi fondamentali per il successo di una strategia di internal branding sono “Pride, reward e consistency”, ossia un certo orgoglio sicurezza devono essere generati all’interno dell’azienda, bisogna riconoscere e premiare i collaboratori in maniera appropriata e le attività svolte devono essere coerenti nel corso del tempo (Groom, S., MacLavery, N., McQuillan, P., Oddie H., 2008). Dunque, l’Employer branding punta su tutto questo con un unico obiettivo: renderli i principali “ambassador” e i primi veri “influencers” dell’azienda come luogo di lavoro. Ecco quindi una possibile strategia che il mondo B2B può adottare per superare quelle difficoltà e quegli ostacoli ad esso intrinseci.

Alcune strategie che non sono passate indifferenti, per esempio, riguardano colossi quali Starbucks, che ha destinato 250 milioni di dollari nell’Università dell’Arizona per dare ai dipendenti la possibilità di avere una formazione universitaria, senza alcun tipo di vincolo o restrizione riguardanti età o anzianità lavorativa. I dipendenti hanno carta bianca nella scelta dei corsi da frequentare e possono così individuare quelli che più li aggradano, coltivando e portando avanti le proprie passioni.

---

<sup>25</sup> INWARD STRATEGIC CONSULTING, 2018. *Internal Branding* [online]. Disponibile su: <<http://www.inwardconsulting.com/who-we-are/news-and-events/internal-branding/>> [Data di accesso: 04/07/2018].

Un altro esempio è Ikea, dove una costante è la creazione di un contesto lavorativo inclusivo e attento a tutte le possibili diversità: di provenienza, di genere, di etnia, età e orientamento sessuale. Su quest'ultimo aspetto in particolare l'azienda ha deciso di concentrarsi e di mettere in atto alcune iniziative: le attività aziendali rivolte alle coppie etero sono state estese anche alle coppie cosiddette "lgbt", mentre altre avevano come obiettivo l'integrazione delle diverse tipologie di famiglia. Il "buono matrimonio", per esempio, rivolto ai collaboratori che si sposano, è stato cambiato in "buono convivenza": un buono acquisto da utilizzare in IKEA e concesso a tutte le persone che decidano di vivere insieme, qualunque sia la forma giuridica del loro legame.<sup>26</sup>

Dunque, la CSR e l'internal branding collegato alla creazione di "ambassador", insieme alla comunicazione esterna che verrà ora trattata nel prossimo paragrafo, rappresentano le principali armi di battaglia che le aziende B2B possono utilizzare per risultare attrattive sul mercato del lavoro.

### 2.3 Il caso Unox S.p.A.

Un altro mezzo fondamentale al giorno d'oggi per il mondo "Business to business" nell'attrarre risorse umane è quello della comunicazione mirata verso l'esterno. In particolare si tratta di tutte quelle attività che sponsorizzano e promuovono la propria organizzazione nei confronti di un segmento definito di potenziali candidati (per età, per settore, ecc). Il protagonista di questo tema è Unox S.p.A., da cui ho raccolto un'intervista con Sofia Canton, la Responsabile Recruitment & Employer Branding. Prima di introdurre il tema nello specifico è bene fornire qualche informazione riguardo la storia e la situazione attuale dell'azienda.

Unox S.p.A. è una società italiana con sede a Cadoneghe (Padova) specializzata nella produzione di forni per cucine professionali. Nasce nel 1990 realizzando un solo modello di forno destinato principalmente al mercato italiano. Grazie all'introduzione di nuove tecnologie, nei primi dieci anni il fatturato decuplica e il mercato inizia ad espandersi in Europa. E' poi con l'avvento del nuovo millennio che i prodotti UNOX sbarcano negli Stati Uniti e sempre in questo periodo nascono le linee di prodotto che oggi rappresentano il fiore all'occhiello dell'azienda. La società padovana inizia ad adottare la filosofia "Lean Manufacturing", riducendo i tempi di consegna e i costi di produzione e al contempo aumentando la qualità. Nel 2005 viene lanciato un nuovo prodotto che ha molto successo e che negli anni a venire si

---

<sup>26</sup> NINJA, 2015. *5 grandi aziende che hanno reso i propri dipendenti felici* [online]. Disponibile su: <http://www.ninjamarketing.it/2015/06/10/5-grandi-aziende-che-hanno-reso-i-propri-dipendenti-felici/> [Data di accesso: 12/07/2018].

affermerà nei convenience stores e coffee shop di tutto il mondo. L'azienda è presente direttamente con propri uffici e filiali commerciali in 25 paesi nel mondo e il prodotto viene distribuito in più di 110. Conta circa 500 dipendenti di cui 170 nel quartier generale di Padova ed è considerata attualmente ai vertici dell'innovazione nel mercato dei forni professionali.

In merito ai punti di forza, si analizzerà ora quello che ha destato maggiore attenzione e che ha portato Unox ad essere una delle mete di lavoro più ambite e ricercate: l'Employer Branding. In tale ambito, da 2 anni a questa parte essa sta investendo parecchie risorse in termini sia economici che di tempo.

Dal punto di vista della struttura organizzativa, l'area dell'Employer Branding in Unox si trova all'interno della funzione "Risorse Umane". Tale funzione, con a capo un "HR Director", comprende 3 aree: "Formazione e sviluppo", "Learn object design" e "Recruiting & Employer Branding". Quest'ultima nasce nel 2016 e tutt'ora ha come responsabile e unica persona delegata la dottoressa Sofia Canton. Anche il "Marketing" ha un ruolo non indifferente: esso infatti supporta le risorse umane in quasi tutte le attività di questo ambito.

"Il motivo per cui si è deciso di creare un'area che insieme al Recruitment si occupasse in maniera specifica di Employer Branding" - continua Sofia - "è legato alla nostra filosofia aziendale: noi crediamo fortemente nella crescita interna delle persone, nei percorsi e negli sviluppi di carriera. Vogliamo che i nostri collaboratori abbiano l'opportunità di realizzarsi qui dentro, di mettersi in gioco e di arrivare ad occupare i vertici manageriali partendo dal basso. Proprio per questo il nostro target di riferimento quando reclutiamo è rappresentato da persone giovani: laureandi, neo-laureati e laureati o comunque persone con età compresa tra i 20-30 anni. Quasi sempre il bacino d'utenza è l'università. Ma per attrarre le menti più brillanti non possiamo stare con le mani in mano. Non possiamo pensare che siano loro a venire da noi ma siamo noi che dobbiamo catturare la loro attenzione ed essere attrattivi sul mercato, soprattutto in un momento come questo in cui la concorrenza è in continuo aumento. Quando è stata creata quest'area siamo partiti con un'idea ben chiara in testa: quando viene chiesto ad uno studente universitario o a un neo-laureato quali sono le migliori 3 aziende in cui vorrebbe lavorare, in uno di questi 3 nomi doveva esserci quello di Unox: questo era il nostro obiettivo. Ecco allora perché è necessario implementare una serie di attività ben definite e curate nei minimi dettagli che ci permettano di raggiungerlo."

Dunque, su quali attività di Employer Branding punta Unox? Come viene impostato il lavoro dell'intero anno?

In questo campo sono gli eventi a rappresentare il fiore all'occhiello delle attività aziendali. L'obiettivo è presentarsi, farsi conoscere, fare in modo che il marchio si diffonda in modo capillare ed illustrare i possibili percorsi di carriera. Si tratta di incontri tra Unox e l'ambiente universitario (dove spesso sono presenti anche altre aziende) dove si cerca di avere un momento di confronto e di discussione. Anche se diversi tra loro, un elemento che accomuna i diversi tipi di evento è il passaparola che si viene a creare e che per Unox in particolare è estremamente efficace.

Nel concreto, quali sono questi eventi? Innanzitutto si dividono in eventi organizzati direttamente da Unox ed eventi organizzati da enti o aziende esterne. Nel primo caso quelli più frequenti sono gli "Orienteering night", dove Unox in primis e altre imprese, "scardinando" i tradizionali confini aziendali, si uniscono per far incontrare mondo universitario e mondo del lavoro in un contesto molto informale, attraverso un aperitivo e un po' di musica. I manager discutono, raccontano e si scambiano idee con gli studenti presenti offrendo loro l'opportunità di entrare in contatto con le realtà aziendali presenti. Questo è un tipo di iniziativa che ha riscosso e tutt'ora riscuote molto successo, in quanto sono sempre numerosi i giovani che presenziano e dà una grande visibilità alle aziende che vi partecipano. Sofia afferma: "È un grande onore per noi essere i promotori e gli organizzatori di questo evento, molte aziende ci invidiano questo tipo di attività e sono sempre di più quelle che ci chiedono di collaborare per realizzarlo. Il feedback che abbiamo dai ragazzi è sempre positivo e ciò che apprezzano di più è proprio il tipo di contesto all'interno del quale tutto si svolge: l'informalità della serata, infatti, permette loro di parlare e chiacchierare tranquillamente con i manager senza alcun tipo di imbarazzo o di paura."

Un altro esempio che ha riscosso molto successo è l'Hackaton: un evento che si svolge all'interno dell'azienda e che consiste in una gara fra diversi team di studenti che hanno deciso di iscriversi. Viene assegnato a tutti lo stesso progetto e ogni squadra di ragazzi formula una strategia per realizzarlo. I manager di Unox lo valutano e quella considerata più efficace vince la gara. "Il team vincitore avrà come premio uno stage retribuito in azienda. "Uno degli ultimi progetti, ad esempio, aveva come tema "Il ristorante del futuro" e sono uscite delle idee davvero interessanti. Questo tipo di iniziativa crea quindi valore per noi ma allo stesso tempo permette ai ragazzi di mettersi in gioco ed esprimere liberamente le loro idee" dice Sofia.

"Un'altra "trovata" interessante", continua, "è rappresentata dalle visite aziendali. Si tratta di giornate in cui ospitiamo in sede classi di liceo o di istituti tecnici e, dopo aver presentato loro chi siamo e cosa facciamo, li portiamo in tutta l'azienda per fare un tour completo.

“Quest’esperienza che offriamo ci dà molta visibilità grazie al passaparola, cosa in cui noi crediamo molto per la diffusione del brand”.

Tipi di eventi a cui l’azienda partecipa sono invece i “Job meeting” e le “Job interview”: i primi consistono in laureati e laureandi provenienti da tutte le aree e discipline della regione del Veneto e di regioni vicine che hanno l’opportunità di incontrare business school e aziende multinazionali sia presso singoli stand sia attraverso la partecipazione a workshop di approfondimento. I secondi sono invece incontri in cui viene fatto simulare ai partecipanti un colloquio di lavoro con selezionatori di livello che possono così aiutare e dare la propria opinione su eventuali risposte o comportamenti non consoni assunti dai ragazzi. Vivendole sulla propria pelle, quindi, il candidato è in grado di comprendere meglio le dinamiche di un colloquio professionale. “Grazie a queste esperienze ed incontri la nostra visibilità ne trae beneficio. Gli studenti vedono infatti in noi un aiuto e un supporto non indifferenti. Ci considerano in qualche modo “dalla loro parte” e sanno che possono contare su di noi per questo tipo di iniziative.”

Infine, per quanto riguarda la categoria degli eventi, Unox partecipa ai “Career day” in cui illustra le posizioni lavorative o di stage disponibili agli studenti universitari interessati. Sofia ci tiene a sottolineare: “Il numero di curricula che portiamo a casa da questa giornata è sempre molto alto. Ogni anno ne raccogliamo sempre di più e la fila per il nostro stand è sempre più lunga”.

Unox organizza inoltre interventi in classi universitarie dove alcuni manager parlano ai ragazzi di temi legati alla gestione aziendale e al mercato del lavoro. “Queste testimonianze risultano sempre interessanti e le domande degli studenti sono tantissime”.

Un altro tipo di attività riguarda invece le offerte e le opportunità di lavoro che Unox ha realizzato apposta per i giovani che studiano ancora. Due sono i pacchetti creati: “Uni Job” e “Uni Project”. Il primo consiste in uno stage retribuito che prevede solo un giorno a settimana di lavoro. Sofia racconta che “è nato per dare la possibilità di fare un’esperienza professionale anche a chi è ancora impegnato a seguire le lezioni universitarie e ha poco tempo disponibile durante la settimana. In questo modo i ragazzi hanno l’occasione sia di conoscere le dinamiche aziendali sia di arricchire il proprio curriculum”. “Uni Project” consiste invece in un progetto da sviluppare che l’azienda assegna ad alcuni studenti. Si tratta di una “collaborazione informale” in cui i ragazzi possono applicare le conoscenze teoriche apprese all’università.

A fronte di tutte queste attività che Unox si preoccupa di organizzare e realizzare nei minimi dettagli, quali sono i risultati che ne derivano? A questa domanda Sofia risponde orgogliosa

dicendo che “da meno di 100 dipendenti che eravamo 2 anni fa, ora siamo circa 170. Il numero di assunzioni è quasi raddoppiato e questo non rappresenta altro che il frutto di tutti gli sforzi fatti in questi 24 mesi. L’età media dei nostri collaboratori si è abbassata e attualmente è di 33 anni, alto fattore per noi fondamentale. Siamo inoltre molto orgogliosi di far parte del gruppo di aziende considerate come “Great place to work” e questo anche grazie a tutti i servizi che offriamo ai nostri dipendenti, dall’assicurazione sanitaria alle sale relax.”

Ecco dunque come un’azienda B2B, grazie alla comunicazione esterna in modo particolare, può venderci sul mercato del lavoro e risultare attrattiva nonostante il proprio cliente non sia il consumatore finale.

#### 2.4 L’Employer branding in un’azienda B2C

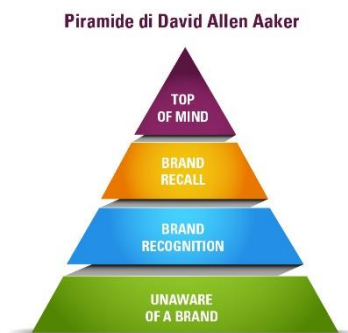
Le aziende che operano nel mercato B2C hanno per caratteristiche già note una maggiore facilità nell’attrarre i talenti di cui hanno bisogno: è infatti più probabile (non è sempre così) che un’impresa che abbia come cliente il consumatore finale sia più nota e più conosciuta dal mercato, a differenza invece delle imprese che si trovano “dietro le quinte”, come le B2B. Tuttavia le aziende “Business to Consumer” non possono adagiarsi sugli allori e vivere per sempre di rendita grazie alla notorietà del proprio marchio (ammesso che siano conosciute).

Dunque, anche per questo tipo di organizzazioni è fondamentale essere attivi e rimanere al passo sulle strategie di Employer branding per non essere mangiati dalla concorrenza e per avere un ruolo da protagonista nella cosiddetta “Guerra dei talenti”. Con questo termine, detto anche “War of talent” e introdotto a fine anni ’90 da alcuni consulenti McKinsey, ci si riferisce a quel fenomeno di intensa competizione tra le aziende per reclutare e trattenere le menti più brillanti.<sup>27</sup>

Detto questo, è inutile negare che il cavallo di battaglia per eccellenza per le imprese B2C rimane comunque la notorietà del proprio marchio. Questo, indubbiamente, influenza non poco la percezione del consumatore finale in merito all’azienda. Secondo la piramide di David Allen Aaker esistono diversi livelli di notorietà: “assenza di conoscenza”, “conoscenza superficiale”, “conoscenza forte” e “Top of mind”.

---

<sup>27</sup> IN-RECRUITING, 2017. *Cos’è la Guerra dei Talenti (War for talent)?* [online]. Disponibile su: <<http://www.in-recruiting.com/it/cos-e-la-guerra-dei-talenti-war-for-talent>> [Data di accesso: 15/07/2018]



(Fig. 2.3) *Piramide di David Allen Aaker*, 2017.

Fonte: <https://www.signorelli-partners.it/brand-awareness-la-piramide-di-aaker/>

Nella mente del consumatore ogni organizzazione occupa un gradino e tendenzialmente, a parità di dimensioni, le aziende B2C si trovano sempre su un gradino più alto rispetto alle B2B: questo perché godono di una maggiore “brand awareness” grazie a quella che viene chiamata “brand identity”. Essa viene generata dal management aziendale allo scopo di comunicare al mercato i principi e i valori aziendali e le aziende che lo fanno in maniera trasparente, limpida e quindi efficace avranno benefici in termini reputazionali. Pertanto queste organizzazioni devono cercare di attrarre i talenti all’esterno attraverso la fama e la notorietà del proprio marchio perché è grazie a queste che la persona all’esterno, consumatore o aspirante dipendente che sia, prova un senso di curiosità e di interesse verso l’azienda e la sua organizzazione interna (Hamidi, H., 2017).

Altro elemento comune nel mercato B2C è la Corporate Social Responsibility, tema sensibile da cui oggi nessuna organizzazione può prescindere e che garantisce sicuramente una reputazione e un’immagine migliori.

Nel prossimo paragrafo si vedrà ora un esempio emblematico di organizzazione operante nel mercato B2C che eccelle da diversi anni nell’Employer Branding, tanto da essere considerata la miglior azienda in Italia in cui lavorare.

## 2.5 Il caso Ferrero International SA

Il motivo di riportare Ferrero come esempio emblematico di azienda B2C in tema Employer Branding è dovuto al suo “status” di miglior azienda in Italia per reputazione, per attrattività e per luogo di lavoro. Non sono pochi i riconoscimenti che lo dimostrano: nel 2010 ottiene il premio di “Best Employer of Choice”, nel 2011 il primo posto dal “Reputation Pulse” (la più nota ed estesa ricerca a livello italiano sulla reputazione aziendale e sui fattori che vi

influiscono). Nel 2016 vince il “Randstad Award” in qualità di datore di lavoro più attrattivo secondo gli italiani. Nel 2017, durante gli Universum Awards Italia a Milano, ottiene il primo posto nella classifica “ITALY’S MOST ATTRACTIVE EMPLOYER” e il terzo posto nella classifica mondiale, entrambe stilate da Universum, società di ricerca specializzata in employer branding. I risultati provengono da un sondaggio condotto tra più di 38.000 studenti di 44 università italiane. Quest’anno, infine, il Reputation Institute, società che misura la percezione del pubblico sulle più grandi aziende mondiali secondo parametri di valutazione come prodotti e servizi, ambiente di lavoro, innovazione, responsabilità sociale e ambientale, governance, performance e leadership, individua Ferrero al primo posto in Italia e al 18esimo posto nel mondo. Inoltre, nel settore del food in particolare, risulta essere la prima a livello globale.<sup>28</sup> Per questo Ferrero è un’azienda che incuriosisce e merita indubbiamente un approfondimento sull’Employer Branding.

#### 2.5.1 La storia

Ferrero S.p.A. nasce ad Alba nel 1946, dove tutt’ora si trova il suo stabilimento più grande. Pietro Ferrero possiede un laboratorio di pasticceria dove inizia a sperimentare e a cercare di inventare qualche golosità. Da lì esce il primo prodotto Ferrero chiamato “Giandujot” che consiste in una pasta a base di nocciola da tagliare a fette e mettere sul pane. Costa poco (soprattutto rispetto al cacao), piace immediatamente al pubblico e la produzione alla fine del 1946 è già triplicata. I dipendenti aumentano fino a 50 persone e l’anno successivo raddoppiano arrivando ad essere a un centinaio. Per motivi di spazio e fabbisogno produttivo viene costruita la prima fabbrica sul terreno dove oggi si trova la sede della Fondazione.

Michele, il figlio di Pietro, collabora con il padre e prende il timone nel 1949 a causa della sua morte. Da qui l’azienda si espande in tutta Italia attraverso un’efficiente e capillare rete di vendita. Nel 1956 ci fu il primo sbarco all’estero, in Germania in particolare e negli anni ’60, con l’introduzione del prodotto più rappresentativo dell’azienda di Alba, la Nutella, Ferrero serve quasi tutto il mercato Europeo e approda negli Stati Uniti. Nel 1973 viene costituita, in Lussemburgo, la holding Ferrero International SA, traguardo che dimostra il contesto mondiale in cui inizia ad operare l’azienda di dolci (anno dopo anno i mercati si espandono anche nel

---

<sup>28</sup> HUFFPOST, 2018. *È Ferrero la prima azienda italiana per reputazione al mondo. Poi Armani e Pirelli* [online]. Disponibile su : <[https://www.huffingtonpost.it/2018/03/15/e-ferrero-la-prima-azienda-italiana-per-reputazione-al-mondo-poi-armani-e-pirelli\\_a\\_23386586/](https://www.huffingtonpost.it/2018/03/15/e-ferrero-la-prima-azienda-italiana-per-reputazione-al-mondo-poi-armani-e-pirelli_a_23386586/)> [Data di accesso : 15/07/2018]



Sud-Est Asiatico, Africa, Australia e, più recentemente, in Messico e Cina).<sup>29</sup> Negli anni '90, Pietro e Giovanni Ferrero, i figli di Michele, diventano Amministratori Delegati della Ferrero International (recentemente Pietro viene a mancare) che tuttora possiede 74 società consolidate, 38 compagnie operative per la vendita e 20 stabilimenti produttivi. Oggi il gruppo conta 34.000 dipendenti, con prodotti presenti in oltre 170 paesi, e un fatturato consolidato di 10,5 miliardi di Euro.<sup>30</sup>

#### 2.5.2 L'Employer Branding: la strategia e le attività

Per spiegare l'Employer branding in Ferrero facciamo riferimento a due interviste condotte a Fabio Dioguardi, fino a qualche mese fa "Global Employer Branding & Talent Acquisition Director" di Ferrero. In azienda dal 1990, Fabio ha ricoperto i primi 16 anni fuori dall'Italia, sempre con ruoli "HR Executive", per poi venire in Italia e successivamente finire in Lussemburgo dove ha sede la Holding. Attualmente gestisce la direzione HR degli Emirati Arabi.

La prima è una video-intervista condotta nel 2011 da "Internal Branding LAB"<sup>31</sup> (società specializzata nel realizzare interviste ai manager sul mondo dell'internal branding) da cui con una semplice frase di Fabio è possibile intuire molte delle attività svolte in Ferrero. "La nostra strategia di Employer Branding" - dice - "si basa da sempre sul contatto diretto con il nostro target di riferimento, ossia i giovani. Abbiamo cercato di avvicinarci il più possibile al mondo universitario e vogliamo che "tutti i ragazzi parlino Ferrero" "

Ma quando è stata sviluppata l'area Employer Branding in azienda? Perché? Lo scopriamo nell'intervista condotta da Vanessa Candido, dopo aver svolto un'esperienza a Torino alle dipendenze del Dottor Dioguardi a inizio 2009.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> FERRERO, 2018. *La storia del gruppo Ferrero e la sua missione* [online]. Disponibile su: <https://www.ferrero.it/Una-storia-di-famiglia> [Data di accesso: 15/07/2018]

<sup>30</sup> FERRERO, 2017. *I nostri numeri* [online]. Disponibile su: <https://www.ferrero.it/i-nostri-numeri> [Data di accesso: 15/07/2018]

<sup>31</sup> FABIO DIOGUARDI, *HR&ORG DIRECTOR*, 2011. Video-intervista, Youtube. 27 Luglio

<sup>32</sup> VANESSA CANDIDO, 2009. *Employer branding process : il caso Ferrero* [online]. Disponibile su : [https://www.tesionline.it/tesi/preview/26490/1/Employer\\_branding\\_process%3A\\_il\\_caso\\_Ferrero](https://www.tesionline.it/tesi/preview/26490/1/Employer_branding_process%3A_il_caso_Ferrero) [Data di accesso : 16/07/2018]

“E’ partito tutto quando nell’Ottobre del 2006 sono arrivato alla guida HR di Ferrero S.p.A.. Sono rimasto molto sorpreso nel vedere quanta difficoltà facesse quest’azienda a reperire talenti qui in Italia. Le classifiche lo dicevano chiaramente: i talenti nel nostro paese non erano attratti da Ferrero. Per tutta la vita l’azienda ha sempre pensato a comunicare i suoi prodotti e mai sé stessa e questo, in un periodo di piena rivoluzione della comunicazione, rischiava di determinare una controindicazione nell’immagine percepita dai giovani. Così sono riuscito a convincere il Comitato di Direzione e dopo diversi incontri con Gabriele Lizzani, unico docente in circolazione ad avere la cattedra su questo tema, diamo il via a questo progetto di Employer Branding tanto lungo quanto appassionante. A Settembre 2008 abbiamo messo in atto i contenuti del piano strategico ed è stato molto interessante perché abbiamo costruito l’intera esperienza con il target di riferimento, ossia i giovani, in collaborazione con le Università. La nostra ambizione è quella di essere nelle prime 10 aziende più attrattive.”

Così Ferrero ha costruito il suo employer branding: grazie ad un mix di valori familiari dal forte impatto attraverso brand iconici quali Nutella, Kinder e TicTac. Ma servendo anche mercati emergenti e in forte sviluppo ha dovuto affrontare la sfida di attrarre le menti più brillanti in paesi dove il marchio Ferrero era meno conosciuto. Come è stato possibile?

“Ferrero è una realtà molto particolare”, afferma il Dott. Dioguardi.<sup>33</sup> “Parliamo di un’azienda che fattura otto miliardi di Euro l’anno e ancora oggi è posseduta e gestita dal nipote del fondatore. In quanto multinazionale offriamo le opportunità di un gruppo dinamico e internazionale, ma rimaniamo sempre e comunque una società a conduzione familiare e questo, ci tengo a sottolinearlo, è uno dei nostri punti di forza perché ci conferisce una dimensione umana.”

Inoltre, essere un’azienda familiare permette a Ferrero di pianificare strategie di lungo periodo rinunciando a guadagni immediati. Questo si riflette nell’atteggiamento verso i dipendenti. Fabio afferma infatti: “Desideriamo che le persone appena entrate sposino i nostri valori e che diventino parte della nostra grande famiglia. Proprio per questo, ad esempio, i nuovi manager frequentano il corso “Capire Ferrero” all’interno della nostra Academy in cui entrano in contatto e comprendono il nostro business model e i valori che stanno dietro ai nostri prodotti. L’obiettivo è di creare quel senso di coesione, di appartenenza e di consapevolezza che saranno fondamentali per il futuro dell’azienda.” Per riassumere, il manager afferma: “L’Employer Branding non è altro che la comunicazione dell’essenza dell’organizzazione, dei suoi punti di

---

<sup>33</sup> RANDSTAD, 2016. *L’Employer branding in ferrero: valori familiari e ambizioni globali* [online]. Disponibile su : <[https://www.randstad.it/knowledge360/archives/lemployer-branding-in-ferrero-valori-familiari-e-ambizioni-globali\\_311/](https://www.randstad.it/knowledge360/archives/lemployer-branding-in-ferrero-valori-familiari-e-ambizioni-globali_311/)> [Data di accesso : 16/07/2018]

forza messi a confronto con quelli dei concorrenti così da mettere in luce ai candidati gli aspetti che ci contraddistinguono.”<sup>34</sup>

Nel concreto, quindi, quali sono i piani strategici e le attività di Employer Branding messe in atto dall'azienda di Alba? Chi sono i protagonisti di queste iniziative?

E' bene specificare che la direzione HR di Ferrero in tema Employer Branding è fortemente supportata dalle risorse e dalla direzione del Marketing. La sinergia tra queste due funzioni, infatti, ha dato vita a tantissimi progetti che a breve verranno elencati. Come punto di partenza il Dottor Dioguardi si è dedicato alla costruzione e allo sviluppo di una Employee Value Proposition (EVP) a livello mondo, basata sui propri valori e sulla propria eredità ma con un forte orientamento al futuro. Il concetto che sta alla base, precisa Fabio, è che le risorse umane generano valore aggiunto per l'organizzazione, pertanto vanno trattate con cura. Il focus delle attività è l'esaltazione dei valori e della filosofia Ferrero nei confronti dei dipendenti, internamente all'azienda, e nei confronti dei futuri candidati, all'esterno (Di Iulio, S., et al., 2013). La strategia di comunicazione si basa su quello che il Dott. Dioguardi chiama “il sapore di Ferrero”, spiegando non solo le opportunità che l'azienda offre ma anche ciò che essa si aspetta dal candidato. “E' necessario rendere l'EVP e la comunicazione efficaci per tutti i paesi e le culture che l'azienda si trova di fronte ed è importante formulare un solo e unico messaggio che sia coerente rispetto a tutti i mercati serviti. Le multinazionali non possono passare un messaggio diverso in ogni paese, soprattutto in questo momento, in cui Internet e i social media hanno reso tutto trasparente; si rischierebbe inoltre di confondere i nostri clienti e i nostri aspiranti candidati.”

In particolare, le attività rivolte all'esterno sono:

“Ferrero Careers: lavorare è questione di click!” Si tratta di una piattaforma 2.0 che pubblica ed illustra in maniera costante ed aggiornata le posizioni lavorative ricercate a livello locale ed internazionale. E' uno strumento rapido, intuitivo e mette in contatto velocemente candidati e selezionatori.

Essendo l'Università il bacino di reclutamento per eccellenza di Ferrero, non possono mancare l'organizzazione e la presenza ai career day, ai job meeting e le testimonianze di manager dell'azienda nelle migliori Università italiane. Ferrero è inoltre sponsor del Master in Marketing Management per Il Sole 24 Ore e Publitalia80. Sempre nel contesto universitario, Fabio

---

<sup>34</sup> SLIDESHARE – EDUCATION, 2014. *Employer Branding in 3 eccellenze italiane: Elica, Ferrero e Dolce&Gabbana* [online]. Disponibile su: < <https://www.slideshare.net/FreeYourTalent/ebedit> > [Data di accesso: 16/07/2018]

Dioguardi nel 2007 ha dato il via ad una collaborazione con l'università di Roma La Sapienza, appoggiandosi al docente di Employer Branding Gabriele Lizzani. Lo scopo è la realizzazione di specifici progetti, i cosiddetti Company Project, con forte orientamento all'innovazione attraverso una collaborazione con i dipendenti e i manager dell'azienda. Queste iniziative si sono sempre rivelate estremamente efficaci tanto che il 70% delle assunzioni è rappresentato da neo-laureati e master.

Le attività rivolte invece verso l'interno, e quindi verso i dipendenti, sono:

Il "Ferrero Care", ossia un progetto sul "Work Life Balance" indirizzato ai 34.000 dipendenti di tutto il mondo e comprendente quattro macro-aree: l'Ambiente di Lavoro, il Work Life Balance, l'Azienda Trasparente e lo Sviluppo Professionale. Tutto ciò per mettere i collaboratori nelle migliori condizioni di lavoro e per creare serenità lavorativa.

Merita indubbiamente un accenno la Ferrero Corporate University, una scuola e un'opportunità di formazione rivolte ai manager e ai professionals dell'azienda con l'obiettivo di trasmettere tutte le informazioni e gli strumenti utili per il costante miglioramento dell'organizzazione.

E' nel 2009 che Ferrero aderisce al "Bollino ok stage", un'iniziativa che va a tutelare e valorizzare gli stagisti i quali vengono retribuiti con un rimborso spese di 1000 euro se residenti a oltre 50 km dalla sede e di 750 euro per gli altri. A questo si aggiunge mensa aziendale e pc portatile. Anche l'esperienza di uno stagista in Ferrero risulta essere sempre positiva ed apprezzata: più del 50% dei tirocinanti viene successivamente assunto.

Infine, l'azienda risulta estremamente attiva anche in ambito "Corporate Social Responsibility": Michele Ferrero ha conferito delle aule per i bambini di un campo profughi in Camerun. L'attività si è servita delle strutture dei Padiglioni Ferrero utilizzati ad Expo 2015 a Milano.<sup>35</sup>

A fronte di tutte queste iniziative ed attività, e insieme ai riconoscimenti e premi che dal 2010 Ferrero ottiene, è facile rendersi conto di quanto sia ambita tale azienda come luogo di lavoro ma soprattutto di come un'azienda operante nel B2C possa risultare così attrattiva puntando sui valori e sui principi legati ai propri prodotti: la famiglia, la fiducia e il senso di appartenenza

---

<sup>35</sup> AFFARITALIANI.IT, 2018. *Corporate Social Responsibility - CSR: imprese con un cuore sempre più grande* [online]. Disponibile su: <<http://www.affaritaliani.it/economia/corporate-social-responsibility-csr-impres-con-un-cuore-sempre-piu-grande-537054.htm>> [Data di accesso: 16/07/2018]

## CAPITOLO 3 – CONFRONTO TRA IL B2B E IL B2C NEL PENSARE E NEL FARE EMPLOYER BRANDING

### 3.1 Confronto generale

Qual è la principale differenza nelle strategie di Employer Branding tra un'azienda operante nel mercato B2C e una operante nel mercato B2B? Su cosa si concentra la prima rispetto alla seconda? Su quali aspetti e punti di forza deve investire un'impresa che serve altre aziende rispetto ad una che serve i consumatori finali?

Da quanto illustrato finora e dalle considerazioni fatte anche rispetto ai due casi aziendali si può facilmente intuire come nel caso di un'azienda B2C la correlazione tra corporate brand ed employer brand sia molto più significativa ed evidente rispetto a quella di un'impresa B2B. Il corporate brand non è altro che la combinazione dei valori, della cultura e della storia di un'organizzazione e che permettono a questa di differenziarsi ed essere riconosciuta dai consumatori in maniera ben precisa. Questo è chiaramente un punto di forza che avvantaggia in modo non indifferente le aziende cosiddette “business to consumer”. Infatti queste organizzazioni, in cui il cliente è rappresentato dal consumatore finale, godono di una maggiore fama e sfruttano la stessa per vendersi come luogo di lavoro. Per rendere meglio l'idea: l'employer brand si serve del corporate brand per attrarre i talenti e i candidati migliori. In particolare, nel formulare una strategia di employer branding le risorse umane traggono beneficio dagli sforzi e dalle risorse impiegati dal marketing per catturare l'attenzione all'esterno, o meglio dalla fama aziendale su cui le strategie di marketing influiscono in modo rilevante. Nel mercato del B2B, invece, il brand è conosciuto principalmente dalle aziende clienti e da quelle fornitrici dell'azienda in questione e difficilmente lo sarà dai clienti finali con i quali essa non ha un contatto diretto. Molto spesso, infatti, trovandosi a valle della catena del valore il cliente finale è ignaro e inconsapevole delle organizzazioni e dei soggetti presenti a monte e risulta quindi più difficile per chi si trova in questa posizione essere conosciuti ed attrattivi. Essendo da questo punto di vista svantaggiate, spesso il lavoro compiuto da questo tipo di organizzazioni per presentarsi sul mercato del lavoro e per vendersi ai potenziali candidati è doppio rispetto a quello di chi dai candidati è già conosciuto. Questo non significa, che in una B2C sia sempre facile fare employer branding: il fatto di essere spesso molto conosciuti e noti ai consumatori può rivelarsi dannoso per il fatto che le job application inviate a quell'azienda sono tante, anche di persone che non per forza nutrono un desiderio forte di lavorarci, ma in qualità di clienti fedeli e amanti di quell'azienda inviano comunque il proprio

curriculum. Questo porta le risorse umane dell'organizzazione a dover rifiutare molte candidature spontanee e così facendo si rischia di far passare una brutta immagine di sé.

### 3.2 Unox e Ferrero

Soffermandosi in modo particolare sui casi aziendali presi in esame, Unox e Ferrero, ci si accorge tuttavia che non esistono solo differenze e modi di agire diversi tra queste due realtà ma ci sono anche aspetti in comune. Nonostante operino in due mercati differenti, un tratto che si presenta in entrambe è rappresentato dal target di riferimento per le risorse umane di queste due aziende: entrambe infatti mirano ai giovani, reclutando la maggior parte dei talenti nelle università e utilizzando le stesse come canale per selezionare ed assumere le menti più brillanti. Ciò a cui entrambe le organizzazioni puntano è proprio la giovane età, con l'obiettivo di far crescere i ragazzi sviluppandone ed esaltandone le competenze, cercando di disegnare per loro stimolanti percorsi di carriera in modo tale da renderli sempre più "engaged" all'interno del gruppo. Il "Ferrero Care" con il ramo dello sviluppo professionale e la Ferrero Corporate University ne sono un esempio. Un altro tratto caratterizzante sia Unox che Ferrero è relativo alle attività di collaborazione tra azienda e mondo universitario: gli "Uni Project" nel caso di Unox e i "Company project" per quanto riguarda Ferrero. Entrambi vedono in questo tipo di iniziativa una possibilità, oltre che di crescita, di creare "ambassador" e persone innamorate del contesto di lavoro in cui si trovano.

Una grande differenza, invece, sta nel fatto che Ferrero, data la grandezza ma soprattutto la fama di cui gode, è sicuramente più conosciuta e più nota rispetto ad Unox. Questo avvantaggia l'azienda di Alba perché come già detto gli sforzi e le risorse impiegati per vendersi e farsi conoscere come luogo di lavoro sono in qualche modo supportati e potenziati dalla forza del corporate brand che sta alla base. Per Unox invece, non godendo di un brand così affermato e così forte come Ferrero, risulta più complicato far leva su di esso per cercare di essere attrattivi agli occhi dei potenziali candidati. E se per Ferrero era normale, necessario e quasi scontato avere un'area esclusivamente dedicata all'employer branding date le proprie dimensioni, per Unox inizialmente non lo era fino a quando, due anni fa, ci si è accorti di come un'azienda B2B di medie dimensioni avesse estremamente bisogno di qualcuno che si dedicasse a pieno a questo tema. Sofia Canton sottolinea: "se ci penso mi sembra assurdo aver introdotto quest'area solamente due anni fa dato il bisogno che la nostra azienda nutriva e data la concorrenza all'esterno che sempre più assiduamente punta a reclutare i candidati migliori." Data la scarsa conoscenza di tale brand, è stato quindi necessario spendere tempo e risorse per raggiungere l'obiettivo che il management si era prefissato: essere considerate dai giovani universitari una

delle tre migliori aziende in cui lavorare. Oggi capire se l'obiettivo è stato raggiunto risulta ovviamente difficile ma il numero di assunzioni quasi raddoppiato è indice di un lavoro intelligente ed efficace. Unox, inoltre, non solo è riuscita in poco tempo a trasmettere un'immagine positiva di sé come luogo di lavoro e quindi ad essere considerata un esempio da seguire in tema employer branding ma è stata in grado, al contempo, di servirsi dello stesso per promuovere il proprio corporate brand e i propri prodotti. La particolarità di questa realtà aziendale è proprio questa: corporate brand ed employer brand crescono insieme e si alimentano reciprocamente. Inoltre, Unox li unisce nel cosiddetto "Active Marketing Chef", un servizio che mette a disposizione del cliente uno chef professionale per spiegare, dopo l'acquisto, le funzionalità del forno e rispondere ad ogni tipo di dubbio attraverso una prova pratica nella cucina del cliente stesso.<sup>36</sup> Successivamente, ogni qualvolta il cliente avrà bisogno d'aiuto, dovrà solo prenotare un appuntamento con l'"Active Marketing Chef". In questo modo l'organizzazione fidelizza chi ha di fronte sia attraverso il prodotto sia attraverso la persona, aumentando la forza del proprio brand e stringendo relazioni basate sulla fiducia e sulla professionalità. Inoltre questo tipo di servizio funge da offerta di lavoro per molti cuochi sia aspiranti che affermati i quali sono sempre molto attratti da questo tipo di iniziativa. Ecco allora come corporate brand ed employer brand possono aiutarsi e rafforzarsi vicendevolmente raggiungendo in poco tempo grande visibilità attraverso un accompagnamento e un'attenzione particolare nei confronti sia dei clienti di prodotti Unox sia dei "clienti dei posti di lavoro", ossia gli aspiranti candidati e dipendenti attuali.

---

<sup>36</sup> UNOX, 2018. Top training [online]. Disponibile su: < <https://www.unox.com/it/top-training>>. [Data di accesso: 28/08/2018]





## CONCLUSIONE

Dopo aver spiegato da un punto di vista teorico e da un punto di vista pratico, attraverso i due casi aziendali Unox e Ferrero, quali sono le caratteristiche, i tratti, le differenze e gli elementi comuni di un'azienda B2B rispetto ad un'azienda B2C ci si rende conto di quanto possono essere diverse e simili allo stesso tempo le strategie e i piani di azione di Employer Branding adottati dal management. La fama e la notorietà di un'organizzazione che serve il consumatore finale supportano l'organizzazione stessa nella ricerca, nella selezione e nel reclutamento. Tale fama e tale notorietà sono invece più difficili, ma non impossibili, da riscontrare in un'azienda che serve a sua volta altre organizzazioni. Proprio per questo una "Business to Business", per risultare attrattiva sul mercato del lavoro, deve ricercare e sfruttare altre forme di risorse: in primis il personale interno che deve fungere da "ambassador" o da evangelista per l'azienda come contesto lavorativo. Nel campo dell'Employer Branding tale forma di pubblicità e di vendita del luogo di lavoro è una delle più efficaci grazie alla credibilità di un dipendente che ha già avuto modo di fare esperienza in quell'azienda. Una pubblicità che proviene solo dal marketing dell'organizzazione, infatti, non è credibile quanto quella realizzata anche dalle persone che ci lavorano all'interno.

Un'altra forma di risorsa che vale anche per una B2C, invece, è la CSR (Corporate Social Responsibility). Negli ultimi anni la responsabilità sociale d'impresa ha acquisito una sensibilità importante di cui l'immagine di molte aziende beneficia agli occhi degli stakeholders. Questo permette sia di diffondere il brand e di aumentarne la visibilità sia di migliorarne l'immagine. E' dunque uno strumento, se si può definire così, che ad oggi viene utilizzato sempre più frequentemente da innumerevoli organizzazioni, sia B2B che B2C, e di cui probabilmente se ne parlerà sempre di più.

## BIBLIOGRAFIA

- Candido, V., 2009. *Employer branding process : il caso Ferrero*. Roma
- Costa, G., Gianecchini, M., 2013. *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*. 3° ed. Milano: McGraw-Hill.
- Di Iulio, S., et al., 2013. *Employer Branding*. Milano : Fondazione Istud
- Groom, S., MacLaverly, N., McQuillan, P., Oddie H., 2008. *Internal branding. A human resources perspective*. Toronto : Canadian Marketing Association
- Hamidi, H et al., 2017. *Employer branding e brand equity*. Varese: Istud Business School
- MacLaverly, N., McQuillan, P., Oddie H., 2007. *Internal Branding Best Practices Study*. Toronto : Canadian Marketing Association
- Mosley, R., 2014. *Employer Brand Management*. 1°ed. Chichester : John Wiley and Sons Ltd
- Strack, R. et al, 2012. *From Capability to Profitability*. The Boston Consulting Group and WFPMA.

## SITOGRAFIA

- #GALATEOLINKEDIN, 2017. #GALATEOLINKEDIN INCONTRA FABIO DIOGUARDI [online]. Disponibile su: <<http://www.galateolinkedin.it/2017/10/02/intervista-a-fabio-dioguardi/>> [Data di accesso: 03/07/2018]
- AFFARITALIANI, 2018. *Corporate Social Responsibility - CSR: imprese con un cuore sempre più grande* [online]. Disponibile su <<http://www.affaritaliani.it/economia/corporate-social-responsibility-csr-imprese-con-un-cuore-sempre-piu-grande-537054.html>> [Data di accesso: 04/07/2018]
- ALTAMIRA, 2016. *Employer branding: come trionfare nella caccia ai talenti* [online]. Disponibile su: <<https://www.altamirahrm.com/it/blog/employer-branding-come-trionfare-nella-caccia-ai-talenti#>> [Data di accesso: 01/07/2018]
- ANTEVENIO, 2014. *B2B e B2C: quali sono le differenze?* [online]. Disponibile su: <<https://www.antevenio.com/it/blog/b2b-e-b2c-quali-sono-le-differenze/>> [Data di accesso: 04/07/2018]
- BEAMERY, 2017. *Employer Branding: Definition, Process, Strategy and Resource* [online]. Disponibile su: <<https://blog.beamery.com/employer-branding/>> [Data di accesso : 20/06/2018].
- BLU IVY GROUP, 2017. *5 ways to amplify your employer brand with employee advocacy* [online]. Disponibile su: <<https://bluivygroup.com/5-ways-to-amplify-your-employer-brand-with-employee-advocacy/>> [Data di accesso: 01/07/2018]
- DIGITALCOACH, 2017. *Digital HR: cosa sono, a cosa servono e nuove strategie* [online]. Disponibile su: <<https://www.digital-coach.it/blog/case-histories/digital-hr-guida-aggiornata/>> [Data di accesso: 16/06/2018].
- EBC CONSULTING HUMAN RESOURCES E SOFTWARE, 2017. *Come progettare e costruire una Job Description del Personale* [online]. Disponibile su:

- <<https://www.ebcconsulting.com/come-progettare-e-costruire-una-job-description-del-personale.html>> [Data di accesso: 25/06/2018]
- EMPLOYER BRANDING, LE PERSONE LO SVILUPPO IL LAVORO LA FORMAZIONE, 2017. *Employer Branding: la storia. Teorie classiche e teorie motivazionali* [online]. Disponibile su: <<http://www.employerbranding.it/storia-dell-employer-branding>> [Data di accesso: 22/06/2018].
  - FABIO DIOGUARDI, HR&ORG DIRECTOR, 2011. Video-intervista, Youtube. 27 Luglio
  - FERRERO, 2017. *I nostri numeri* [online]. Disponibile su: <<https://www.ferrero.it/i-nostri-numeri>> [Data di accesso: 15/07/2018]
  - FERRERO, 2018. *La storia del gruppo Ferrero e la sua missione* [online]. Disponibile su: <<https://www.ferrero.it/Una-storia-di-famiglia>> [Data di accesso: 15/07/2018]
  - GREAT PLACE TO WORK, 2018. *Cos'è un ambiente di lavoro eccellente?* [online]. Disponibile su: <<http://gptwit.nonprofitsoapbox.com/il-nostro-metodo/cose-un-luogo-di-lavoro-eccellente>> [Data di accesso: 20/06/2018]
  - HUFFPOST, 2018. *È Ferrero la prima azienda italiana per reputazione al mondo. Poi Armani e Pirelli* [online]. Disponibile su : <[https://www.huffingtonpost.it/2018/03/15/e-ferrero-la-prima-azienda-italiana-per-reputazione-al-mondo-poi-armani-e-pirelli\\_a\\_23386586/](https://www.huffingtonpost.it/2018/03/15/e-ferrero-la-prima-azienda-italiana-per-reputazione-al-mondo-poi-armani-e-pirelli_a_23386586/)> [Data di accesso : 15/07/2018]
  - IN-RECRUITING, 2017. *Cos'è la Guerra dei Talenti (War for talent)?* [online]. Disponibile su: <<http://www.in-recruiting.com/it/cos-e-la-guerra-dei-talenti-war-for-talent>> [Data di accesso: 15/07/2018]
  - INWARD STRATEGIC CONSULTING, 2018. *Internal Branding* [online]. Disponibile su: <<http://www.inwardconsulting.com/who-we-are/news-and-events/internal-branding/>> [Data di accesso: 04/07/2018].
  - IPR – INSTITUTE FOR PUBLIC RELATIONS, 2017. *THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, EMPLOYER BRANDING AND REPUTATION* [online]. Disponibile su: <<https://instituteforpr.org/relationship-corporate-social-responsibility-employer-branding-reputation/>> [Data di accesso: 04/07/2018]
  - LINK HUMANS, 2018. *A Guide to Employer Branding on Social Media* [online]. Disponibile su: <<https://linkhumans.com/employer-branding-social-universum/>> [Data di accesso : 01/07/2018]
  - MONSTER, 2018. *Strategie di employee retention* [online]. Disponibile su: <<https://selezione.monster.it/hr/hr-risorse-umane/gestione-personale/trattenere-dipendenti-retention/strategie-di-employee-retention.aspx>> [Data di accesso: 01/07/2018]
  - NINJA, 2015. *5 grandi aziende che hanno reso i propri dipendenti felici* [online]. Disponibile su: <<http://www.ninjamarketing.it/2015/06/10/5-grandi-aziende-che-hanno-reso-i-propri-dipendenti-felici/>> [Data di accesso: 12/07/2018].
  - RANDSTAD, 2016. *L'Employer branding in ferrero: valori familiari e ambizioni globali* [online]. Disponibile su : <[https://www.randstad.it/knowledge360/archives/lemployer-branding-in-ferrero-valori-familiari-e-ambizioni-globali\\_311/](https://www.randstad.it/knowledge360/archives/lemployer-branding-in-ferrero-valori-familiari-e-ambizioni-globali_311/)> [Data di accesso : 16/07/2018]
  - RANDSTAD, 2018. *Quali sono le aziende più attrattive in italia: i vincitori del randstad award 2018* [online]. Disponibile su: [https://www.randstad.it/knowledge360/archives/quali-sono-le-aziende-piu-attrattive-in-italia-i-vincitori-del-randstad-award-2018\\_1007/](https://www.randstad.it/knowledge360/archives/quali-sono-le-aziende-piu-attrattive-in-italia-i-vincitori-del-randstad-award-2018_1007/) [Data di accesso: 04/07/2018]

- RANDSTAD, 2018. *Randstad Employer Brand Research 2018* [online]. Disponibile su: < <https://www.randstad.it/randstad-employer-brand-research-2018/>> [Data di accesso: 04/07/2018]
- SCORE, 2016. *What's the Difference Between B2B and B2C Branding?* [online]. Disponibile su: < <https://www.score.org/resource/what%E2%80%99s-difference-between-b2b-and-b2c-branding>>
- SIDA GROUP MANAGEMENT ACADEMY, 2017. *Employer branding: una necessità aziendale* [online]. Disponibile su : < <http://mastersida.com/employer-branding-necessita-aziendale/>> [Data di accesso: 02/07/2018]
- SLIDESHARE – EDUCATION, 2014. *Employer Branding in 3 eccellenze italiane: Elica, Ferrero e Dolce&Gabbana* [online]. Disponibile su: < <https://www.slideshare.net/FreeYourTalent/ebedit>> [Data di accesso: 16/07/2018]
- UNOX, 2018. *Top training* [online]. Disponibile su: < <https://www.unox.com/it/top-training>>. [Data di accesso: 28/08/2018]