



ISTUD Business School

Master Risorse Umane e Organizzazione XXII edizione

Project Work *Questioni di Management*

L'Employer Branding: le nuove leve di attrazione dei *Millennials*

A cura di:

Giulia Ceravolo

Giulia Diotto

Vittoria Lorenzelli

Stefania Papa

Gianluigi Scipione

Tutor:

Andrea Fabris



Introduzione	3
Capitolo 1: L'employer branding	
1.1 La storia l'employer branding	4
1.2 Che cos'è l'employer branding	6
1.3 I Millennials	7
Capitolo 2: Human Resources & Marketing Business	
2.1 Employer branding: who is this issue referred to?.....	9
2.2 Un percorso bidirezionale	9
2.3 Le 4 P delle risorse umane	9
2.4 Employer branding e Human Resources.....	10
Capitolo 3: Il caso pratico	
3.1 PwC	11
3.2 EY	14
3.3 Il confronto: PwC e EY	17
Conclusioni	19
Bibliografia	21
Sitografia	21



Introduzione

“Conosci te stesso” (“Gnōthi seautón”). Questa è la scritta che campeggiava sul tempio del Dio Apollo a Delfi e che per secoli ha influenzato i più importanti pensatori della cultura occidentale: da Socrate a Platone, da Kant a Nietzsche. E quante volte guardandoci allo specchio ci chiediamo: chi sono?

Questo elaborato, così come ogni tesi, parte proprio dal presupposto di ampliare le nostre conoscenze su una tematica sempre più attuale.

La necessità di attrarre e trattenere talenti dovrebbe essere una vera e propria scelta strategica; questa necessità si traduce per l'azienda in una ottima conoscenza e consapevolezza del proprio business, e nel caso del *manager employer branding* in una piena consapevolezza del mercato del lavoro.

Da qualunque punto di vista si osservi, di *manager* o di *Millennials*, si devono comunque ricercare risposte. Il punto di partenza del *manager employer branding* è quello di scoprire le leve per attrarre i nuovi talenti, quello dei *Millennials* è di conoscere le eccellenze per le quali lavorare.

In questo elaborato abbiamo cercato di coniugare i due punti di vista: le strategie e le attività messe in campo dall'azienda e il punto di vista dei destinatari. Abbiamo incominciato ripercorrendo la storia dell'*employer branding*, andando poi a sviluppare un percorso che congiunga il mondo HR e il mondo del *Marketing*, trovando nell'*employer branding* il punto comune tra le due funzioni. Abbiamo voluto apportare un contributo pratico analizzando due realtà del *consulting business*, PwC e EY, per avvalorare la nostra ricerca sulle strategie di attrazione e *retention* dei *Millennials*.

“*Job hoppers*,” così vengono definiti, ciò che ricercano non è la sicurezza di un posto fisso ma è la possibilità di sviluppare un percorso di carriera all'altezza delle loro capacità. Si aspettano di ricoprire presto ruoli strategici all'interno delle organizzazioni, pur essendo consapevoli degli ostacoli che incontreranno nel loro percorso professionale.

L'attenzione delle aziende per questa generazione deriva dalle potenzialità dimostrate da questi giovani talenti in molti campi; si pensi all'utilizzo delle moderne tecnologie, alle conoscenze in campo ICT e alla prontezza e rapidità con cui si affacciano al nuovo panorama dell'industria 4.0.

Come conclusione, abbiamo posto a confronto le strategie implementate dalle aziende da noi analizzate per individuarne le linee guida, i punti comuni e le sostanziali differenze.



Capitolo 1

L'employer branding

1.1 La storia dell'employer branding

Il termine *employer branding*, sembra essere stato coniato per la prima volta da Amber e Barrow (1996) che, nel loro libro dal titolo "*The employer brand*", lo definirono da un punto di vista dei vantaggi, ovvero come "il pacchetto di vantaggi funzionali, economici e psicologici forniti dal posto di lavoro e identificato con il datore di lavoro".

Nell'*employer branding* sono da sottolineare tre concetti chiave: la cultura aziendale, l'identità e il *marketing*, che si distingue in interno ed esterno (reputazione dell'azienda). Questi sono funzionali ad identificare quale tipo di valore questa funzione può eventualmente offrire all'organizzazione.¹

Nei primi anni di vita dell'*employer branding*, questo identificava la reputazione dell'azienda con il datore di lavoro. È un concetto che si è modificato nel tempo, arrivando ad includere le attività comunicative, divenendo il compito risorse umane.

Nel 2005, Minchington definì l'*employer branding* come "L'immagine della vostra azienda, come 'un gran posto in cui lavorare' nella mente dei dipendenti attuali e negli *stakeholders* del mercato esterno"².

Potremmo dire che l'*employer branding* ha come scopo principale dimostrare che l'azienda sia il posto migliore in cui poter lavorare, cercando di creare un rapporto di fiducia e collaborativo con i propri dipendenti, puntando all'identificazione con valori e la *mission* aziendali, massimizzando l'attività e rendendo attrattiva l'azienda rispetto ai *competitors*.

Ma in che modo le aziende perseguono questo obiettivo? Anzitutto dovranno partire da un'immagine aziendale forte ed attraente, che sia utile ad attrarre nuovi dipendenti e a fidelizzare quelli già presenti nell'organizzazione.

L'*employer branding* è definibile come un insieme di tecniche specifiche che possono portare dei vantaggi a lungo termine all'organizzazione che le utilizza. Queste strategie servono a rendere migliore la reputazione dell'azienda come quella del datore di lavoro, per far sì che i *employees* siano portati a scegliere quella determinata azienda come ideale posto in cui lavorare.³

Mosley⁴ si spinge più nel dettaglio nella definizione di *employer branding* fornendo un elenco di 12 elementi chiave che possono essere utilizzati sia per effettuare una valutazione del livello attuale e sia per pianificare la modalità di offerta di *employer branding*.

I 12 elementi sono divisi in due gruppi: il primo legato in senso allargato all'organizzazione e alle sue politiche aziendali, ed include: la reputazione esterna, la comunicazione interna, la *senior leadership*, i valori, i sistemi di misurazione interni e i servizi di supporto; il secondo gruppo è riferito al contesto locale e alle pratiche attuati, ed include: *recruiting* e *induction*, *team management*, valutazione delle *performance*, conoscenza e sviluppo, *benefits* e ricompense e l'ambiente lavorativo.

Questi elementi sono fondamentali per attuare la migliore strategia di *employer branding* possibile, differente da quelle delle altre aziende.

1.2 Che cos'è l'employer branding

L'*employer branding* è una pratica aziendale che descrive come un'organizzazione riesce a reperire le proprie risorse, più precisamente il proprio capitale umano, come interagisce con esso e come riesce a potenziarlo per trarne vantaggio.

L'*employer branding* è anche comunicazione, in quanto si occupa della trasmissione di valori e culture presenti in un'organizzazione.

¹ Amendola E., *Employer branding, sviluppo e organizzazione*, 2008, Anthea Consulting srl, Bologna, Italia

² Ibid.

³ Ibid

⁴ Richard Mosley scrittore ed esperto di *employer branding*



L'*employer branding* ha a che fare con la pratica che rafforza la percezione del valore dell'azienda. Per questa ragione, in questo ambito, è rilevante la collaborazione tra differenti aree funzionali, come per esempio l'*HR*, il *Marketing*, la comunicazione.

Secondo *Aaker* vi sono quattro prospettive differenti attraverso le quali osservare l'azienda: prospettiva sul prodotto, sull'organizzazione, sull'individuo e sui simboli. Tali categorie compongono la marca, il *brand* appunto. La marca è un simbolo distintivo che serve ad identificare i beni o i servizi di un venditore e a differenziarli da quelli dei suoi *competitors*.⁵

L'*employer branding* è un processo comprendente molteplici fasi. La prima prende il nome di **Employer Brand Analysis**: è fondamentale per il costituirsi di una strategia efficace che deve sicuramente iniziare da una comprensione profonda della cultura, dei valori fondamentali dell'azienda e per questo motivo muove i suoi passi dalla conoscenza della *vision* e della *mission* della stessa.

Si devono valutare vari aspetti dell'azienda, come per esempio la coerenza tra immagine aziendale e la percepita che il candidato ha una volta che è stato assunto dalla stessa. Chi si occupa di *employer branding* deve capire cosa i candidati vorrebbero dalla propria azienda e se questa è in grado di soddisfare le loro aspettative.

Successivamente si procede con un'analisi di tipo quantitativo rivolta ai potenziali "futuri assunti" a cui l'azienda vuole rivolgersi. Questo consentirà anche di identificare i maggiori *competitors* della compagnia e comprendere su quali canali comunicativi concentrarsi per attrarre gli *employees*.⁶

La seconda fase dell'*employer branding* è il **Employer Brand Building**. Questa fase si riferisce alla costituzione dell'immagine aziendale, ed è essenziale per comprendere quale sia il *target* a cui riferirsi, in modo tale da scegliere la miglior strategia di comunicazione, al fine di rendere il più attrattiva possibile l'azienda e di identificarla come il miglior posto di lavoro possibile.

L'*employer brand promise* deve essere coerente con i valori aziendali "da utilizzare nel processo di creazione del materiale di comunicazione sia interno che esterno (*employer brand toolkit*): brochures, house organ, newsletter, posters, web sites, ecc."

La fase successiva, chiamata **Employer Brand Communication**, intende comprendere come comunicare l'immagine dell'azienda ai propri dipendenti e agli *employees*. Quindi parliamo di *retention* e di *recruitment*. L'azienda deve essere certa del messaggio che vuol far arrivare al proprio *target*, sempre assicurandosi che ci sia una linea coerente con quello che è il clima aziendale e i valori comunicati. Per attrarre i futuri dipendenti si dovranno utilizzare tecniche di *marketing*, sviluppare una comunicazione interna efficace, in grado di rafforzare l'immagine fra i dipendenti. L'azienda deve tenere a mente che può divenire davvero credibile e capace di suscitare emozioni con l'aiuto di aneddoti riguardanti la vita dell'azienda, la sua nascita e la sua crescita⁷, sviluppate grazie allo *story telling*.

La quarta ed ultima fase, rinominata **Employer Brand Monitoring**, corrisponde alla fase di analisi di controllo, che ha l'obiettivo di verificare se e quanto si è sviluppato sia coerente con ciò che si era pianificato nelle fasi precedenti.

Innanzitutto un primo riscontro si può avere dal numero di CV ricevuti e, soprattutto, verificando che siano o meno attinenti al *target* che si sta ricercando.

Questo è possibile attraverso il monitoraggio di:

1. Studiare le valutazioni di alcuni segmenti *target* del mercato del lavoro, al fine di migliorare le proprie strategie di *employer branding*;
2. Monitorare costantemente l'evoluzione delle percezioni dei segmenti *target* sulle attuali offerte di lavoro e sul *brand* aziendale;
3. Conoscere il livello di notorietà del *corporate brand* ed il posizionamento dell'*employer brand* sui segmenti di mercati individuati;

⁵ David A. Aaker, *Brand Equity la gestione del valore della marca*, 2002 FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italia

⁶ Lizzini G., Mussino G., Bonaiuto M., *L'employer branding tra ricerca e applicazione*, 2010, FrancoAngeli, Milano, Italia

⁷ Idem.



4. Conoscere chi sono i *competitors* diretti;
5. Valutare l'efficacia delle azioni di *employer branding* grazie all'utilizzo di strumenti di valutazione in grado di fornire informazioni sull'evoluzione del posizionamento dell'*employer brand* sui segmenti di mercato identificati.⁸

Tutto questo è fondamentale per l'azienda per "pubblicizzarsi" come luogo di lavoro ideale, grazie ad un efficace comunicazione dei propri valori ed ideali.

Il clima che si viene a creare nei luoghi di lavoro diviene molto importante al fine attirare gli *employees* e, per questo, deve essere un fattore su cui l'azienda deve necessariamente puntare in quanto utile nell'incrementare l'attrattività dell'impresa. Questo processo è caratterizzato dall'utilizzo di tecniche del *marketing* ed agisce sia internamente che esternamente all'azienda.

In un mercato del lavoro come quello dei giorni d'oggi quindi l'attività di *employer branding* diventa fondamentale per attrarre e trattenere in azienda risorse qualificate e specializzate, equiparandolo ai processi di *marketing management*. Esso è infatti una strategia di quest'ultimo (inteso come un processo sociale e manageriale tramite il quale una persona o un gruppo ottiene ciò che costituisce oggetto dei propri bisogni e desideri, creando e offrendo valori) intende creare un'immagine aziendale coerente.

Negli ultimi anni, in Italia, si sta diffondendo sempre più l'uso dell'*employer branding*, che è un elemento distintivo delle campagne di comunicazione.

In altre parole, l'azienda comunica verso l'esterno, ai potenziali futuri dipendenti, e internamente verso gli attuali lavoratori, con l'intento di fidelizzarli al *brand*, comunicando le caratteristiche principali che la diversificano dai *competitors*.

I mezzi utilizzati per gli scopi di *employer branding* oggi si sono evoluti. Fra questi ricordiamo i canali *web* quali: siti internet aziendali, i differenti *social media* ed eventi dedicati al recruitment. Non ci si basa più sul proporre un'elevata remunerazione, ma viene data una particolare importanza all'attraction, alla retention, alla flessibilità aziendale e alla necessità di conciliare meglio vita privata e lavoro e alla possibilità di fare esperienze internazionali.

La difficoltà sta molto nella coerenza: per questo motivo è importante indicare probabili errori dell'*employer branding*. Per evitarli è necessario che ci sia coesione tra i valori che l'organizzazione si è prefissata di veicolare il messaggio che viene effettivamente recepito dai dipendenti, presenti e futuri. Può, infatti, verificarsi che, per risultare più attrattivi verso gli *employees*, l'azienda perderà di vista quelli che sono i propri *values*. I dipendenti, rendendosi conto di questa evidente discrepanza, possono demotivarsi nello svolgimento del proprio lavoro, perdendo conseguentemente stima e fiducia nei confronti dall'azienda per cui lavorano. Pertanto trasmettendo all'interno e soprattutto all'esterno queste sensazioni negative, si genera conseguentemente un danno di reputazione.

1.3 I Millennials

"Il nostro futuro è nelle loro mani. Perché la generazione del nuovo millennio, la fascia di giovani tra i 18 e i 30 anni, ha quella marcia in più che serve a costruire il progresso di un paese. Li abbiamo considerati superficiali e privi di interessi, così persi nel loro *tablet* [...]. Ci sbagliavamo".⁹ Così recita un recente articolo di "La Repubblica". Sembra quindi necessario rivolgere l'attenzione a questa generazione troppo spesso bistrattata.

I cosiddetti *Millennials* sono la generazione nata tra il 1980 e il 2000 e sono coloro che stanno o sono da poco entrati nel mondo del lavoro.

Da qui nasce la necessità di capire come iniziano la loro vita lavorativa, quali sono le loro speranze e le loro aspettative nel mercato del lavoro.

È una generazione molto differente da quelle precedenti, grazie all'uso costante che fanno della tecnologia che li ha resi dei veri e propri esperti tecnologici.

⁸ Idem.

⁹ www.repubblica.it/economia. Articolo redatto da Patrizia Capua



Dati statistici dimostrano che entro il 2020 i *Millennials* formeranno il 50% della forza lavoro mondiale, una generazione con un grosso potenziale e che sarà molto richiesta dalle aziende, ma che opererà in maniera totalmente diversa da come si operava con le generazioni precedenti. Oggi stanno dando una nuova forma al mondo del lavoro e stanno soprattutto ridefinendo il rapporto tra datore di lavoro e dipendente.

I *Millennials* sono entrati nel mercato del lavoro durante una delle più grandi recessioni globali caratterizzata ad un elevato tasso di disoccupazione e una domanda crescente di nuove abilità e competenze.

Nati nel mondo del digitale, usano abitualmente e con molta facilità *smartphone*, computer portatili e *social media*. Ciò li ha abituati a una comunicazione istantanea e a un accesso immediato delle informazioni che ricercano, così da preferire strumenti lavorativi come il telefono e il computer rispetto a un incontro *vis à vis*.

Non risulta, quindi, strano che i *Millennials* si aspettino un tipo di comunicazione in azienda tecnologica e innovativa, che comprende strumenti come: il *social networking*, l'*instant messaging*, video *on demand* e *blog*, i quali permettono di mettersi in contatto con colleghi ovunque essi siano, in modo facile e veloce, migliorando la produttività in azienda.

È, in altre parole, la prima generazione che entra a far parte del mondo del lavoro con una migliore comprensione di uno strumento di *business*, rispetto ai dipendenti già presenti in azienda.

I *Millennials* si sono impegnati in percorsi formativi più articolati delle generazioni precedenti, allo scopo di raggiungere un processo di formazione completo che gli permettesse l'accesso nel mondo del lavoro, ma a loro volta hanno sviluppato moltissime aspettative ed esigenze. Vogliono una rapida progressione, orari flessibili, una carriera varia che gli fornisca l'opportunità di imparare e crescere, vogliono lavorare in modo utile e ricevere *feedback* costanti per capire dove hanno delle lacune e migliorare le loro competenze. I *Millennials*, infatti, rispondono molto bene al tutoraggio da parte dei colleghi più anziani, ritenendola una grande opportunità di acquisire informazioni utili alla creazione e alla crescita della loro figura professionale. Può, inoltre, servire ad alleviare le tensioni fra generazioni diverse.

Sono alla ricerca di buone politiche di equilibrio tra lavoro e vita privata, date dall'opportunità di svolgere orari flessibili, avere scadenze chiare e precise con obiettivi concreti. Necessitano uno stile di gestione e una cultura d'impresa elastica del lavoro, totalmente differente da quella precedente, che soddisfi le loro esigenze. Non amano, quindi, organizzazioni troppo rigide e obsolete e sono attratti da datori di lavoro che possano offrire più di una semplice paga. Non si basano su i soli stipendi corposi che possono ricevere. Ciò non vuol dire che per i *Millennials* lo stipendio non sia importante, ma la loro ambizione e voglia di crescere velocemente li conduce a valutare maggiormente la reputazione dell'azienda piuttosto della retribuzione.

Anche il loro comportamento è differente, influenzato dall'esperienza della crisi economica mondiale in cui sono nati, contano molto sulla soddisfazione di esigenze personali e organizzative da parte delle strutture lavorative.

I luoghi di lavoro hanno, per i *Millennials*, un'importanza rilevante. Sono attratti da ambienti *friendly*, dinamici e accattivanti, che puntano a diventare luoghi d'incontro e di socializzazione, oltre che contesti lavorativi. Sono disposti a lavorare duramente, partendo dal gradino più basso, ma in ambienti confortevoli, incoraggianti e stimolanti.

Il compito di raggiungere e conquistare questa generazione diventa quindi una sfida basilare per chi si occupa del mondo delle risorse umane, che deve attuare un approccio strategico e tecnologico differente per il reclutamento di risorse e per la fidelizzazione di tali risorse verso l'azienda.

Riuscire ad attirare i *Millennials* nella propria azienda è indispensabile per il futuro dell'organizzazione grazie alle loro aspirazioni di carriera, alla loro ambizione e all'ottima conoscenza che possiedono della nuova tecnologia; ma per far ciò bisogna conoscere a fondo il loro mondo e il loro modo di comunicare.

Oggi molte aziende hanno attuato un piano di politica IT per cercare di conquistare i *Millennials*, tramite la comunicazione su *social media*, lo sviluppo del sito aziendale e *career day*.

Anche all'interno delle aziende, sono state fatte delle modifiche nell'organizzazione e spesso vengono messi a lavorare in coppia *Top Manager* e giovani impiegati, per creare delle relazioni collaborative che si influenzino a vicenda.

Ovviamente le aziende innovative sono quelle maggiormente preferite dai *Millennials*.



Di fondamentale importanza vi è anche la possibilità di fissare obiettivi specifici, chiari e fornire *feedback* costanti, con programmi di ricompense per motivare i dipendenti e rendere visibili prospettive di crescita aziendale.

La gestione dei *Millennials* richiede una forte *leadership*, strategie diverse in base alla generazione di cui fa parte il dipendente e un piano di ricompense per i risultati ottenuti che sia visibile e trasparente.

I datori di lavoro di ambienti multigenerazionali corrono due rischi fondamentali: il primo rischio, dato dall'ambizione caratterizzante dei *Millennials*, è che se i dipendenti non sono pienamente soddisfatti cercheranno un altro lavoro; il secondo è che un domani saranno i *Millennials* la generazione anziana che dovrà istruire i giovani dipendenti e potrebbe essere amareggiata del duro percorso fatto per raggiungere posizioni rilevanti. Da ciò deriva, anche l'importanza di non creare false aspettative nei dipendenti.

La possibilità e la voglia di spostarsi dalla propria città o nazione, ha fatto sì che molti *Millennials* si siano trasferiti per cercare lavoro altrove scendendo a compromessi tra vita privata e lavorativa, ma non rinunciando alla propria ambizione, al desiderio di continuare a imparare e a realizzare una buona carriera professionale per raggiungere rapidamente ruoli rilevanti.

I *Millennials* sono fortemente attratti dal lavorare all'estero, soprattutto negli Stati Uniti d'America, nel Regno Unito e in Australia e considerano la mobilità internazionale di rilevante importanza per la propria carriera professionale.

Oggi, già il concetto di "lavoro" si mostra differente da quello passato. È diventato più flessibile e nel reclutamento delle risorse viene dato maggior valore alle *social skills* e all'intelligenza emotiva piuttosto che alle competenze tecniche ormai reperibili velocemente tramite gli strumenti tecnologici.



Capitolo 2

Human Resources & Marketing Business

2.1 Employer branding: *who is this issue referred to?*

L'*employer branding* è uno dei più importanti aspetti della vita organizzativa e rientra a pieno titolo nelle strategie di un'organizzazione che sia *marketing oriented*; tuttavia, pur essendo tipico della funzione *Human Resource*, sembra che di *HR* non abbia nulla, ma solo a prima vista.

Quando parliamo di *employer branding* siamo automaticamente catapultati nel mondo del *marketing*: che ci piaccia o no, gli strumenti, il linguaggio, le ricerche e le strategie utilizzati sono quelli tipici del *marketing*. Dunque perché è un compito assegnato alla funzione *HR*? Quali sono le origini dell'*employer branding*? È possibile trovare un punto di incontro fra questi due mondi?

Naturalmente si tratta solo di una provocazione: un buon stratega, un buon imprenditore, sa che è molto pericoloso ragionare in ottica settoriale e marcare le differenze fra le funzioni interne all'azienda piuttosto che sottolineare e implementare i punti in comune. Tuttavia è necessario un passaggio su alcune questioni salienti per chiarire alcuni dubbi.

2.2 Un percorso bidirezionale

Iniziamo la nostra riflessione riprendendo la definizione di *marketing* elaborata da Philip Kotler: "È l'arte e la scienza di individuare, creare e fornire valore per soddisfare le esigenze di un mercato di riferimento, realizzando un profitto".

Analizzando queste parole si osserva come la direzione verso cui si muove il valore sia dall'interno dell'azienda sia verso l'esterno. I destinatari del surplus sono i consumatori; sono i loro bisogni che devono essere soddisfatti, le loro necessità vengono appagate dall'acquisto di un bene o di un prodotto a cui attribuiscono un valore.

Il *marketing* è presentato come la tecnica, e quindi l'arte¹⁰, utilizzata per favorire l'incontro fra queste due dimensioni: le organizzazioni e i *consumers*.

È proprio per questo motivo che risulta quasi inevitabile utilizzare gli stessi strumenti per effettuare il percorso inverso; questa volta il fine ultimo è quello di portare valore dall'esterno all'interno dell'impresa. Questa volta non parliamo più di consumatori e impresa ma di *employer* e di *employees*.

Qui entra in gioco l'*employer branding*, una trasfigurazione del *marketing* se vogliamo dire, che si occupa di portare a compimento un tragitto diverso, non nel significato ma nei 'viaggiatori'.

I protagonisti portatori di valore sono i lavoratori, le aziende che devono soddisfare il loro bisogno e le organizzazioni che in questo secondo percorso cercano di ottenere il surplus.

Con il *marketing*, comunemente inteso, il valore deve essere presentato al consumatore affinché questi lo percepisca e lo acquisti; con l'*employer branding* sono le organizzazioni che cercano di catturare e trattenere il valore intrinseco nel capitale umano.

A loro volta, per riuscire in questo intento, dovranno dimostrare di saper incrementare e valorizzare la risorsa ottenuta, portando a termine non più uno scambio unidirezionale ma un vero processo di osmosi fra ciò che viene acquisito da fuori e ciò che è elargito da dentro.

2.3 Le 4P delle risorse umane

A dimostrazione del fatto che l'*employer branding* sia, come prima detto, una trasfigurazione del *marketing* ecco che compare uno dei suoi strumenti più importanti. Le 4 P, *Product*, *Price*, *Promotion* e *Place*, utilizzate nel *marketing* parlando di posizionamento, sono qui reinterpretate assumendo nuovi significati.

- **PRODUCT**: non si parla più di prodotto o servizio ma di tipologia di lavoro.

¹⁰ Dal greco τέχνη (*téchne*), "arte" nel senso di "perizia", "saper fare"



- *PRICE*: con questo termine intendiamo adesso lo stipendio a cui ambire, non più simbolo del valore del prodotto offerto ma sintomo di una valorizzazione alla prestazione lavorativa.
- *PROMOTION*: in *employer branding* come nel *marketing* la promozione asserisce a tutte le strategie comunicative, con l'unica differenza che nel *marketing* sono orientate verso il cliente e in *employer branding* all'*employee*.
- *PLACE*: in questo caso dobbiamo intendere il posto di lavoro, globalmente inteso, sia come posto fisico, la sede, sia come ruolo ricoperto.

Oltre a questi sono molti altri gli strumenti *marketing* utilizzati sempre con una reinterpretazione marcatamente *HR*. Fra questi ricordiamo.

- *brand awarness*: la capacità dei candidati di riconoscere un *brand* e associarlo correttamente all'organizzazione.
- la *candidate pipeline*: un processo che, in sostanza, permette un continuo afflusso di candidati, un *network* a cui l'azienda comunica con regolarità le varie opportunità lavorative.

Ogni strumento adoperato dovrà essere valutato per misurarne la correttezza; se ci concentriamo su quella parte di *employer branding* che vuole attrarre nuove risorse all'interno delle imprese, possiamo utilizzare, come metro per misurare la bontà dello strumento, la qualità del processo di selezione, il costo per candidato o la crescita percentuale delle candidature nel periodo di tempo successivo all'utilizzo degli strumenti di *employer branding*.

2.4 Employer branding e Human Resources

La volontà di mettere in atto pratiche di *employer branding* è dovuta all'assunto che il capitale umano porti valore all'azienda, e che attraverso questi investimenti le organizzazioni si arricchiscano e intensifichino il loro *business*. E chi meglio di un *HR* riesce a valorizzare una risorsa di questo tipo? Attraverso l'*external marketing*, l'*employer branding* riesce ad attrarre i talenti, a migliorare e mantenere la *brand image* dell'azienda. L'assunto è che il carattere distintivo del *brand* permette l'acquisizione di un capitale umano distintivo. A questo si aggiunge il fatto che i nuovi *employee* comparano quanto dichiarato dall'azienda in fase di *advertising* con quanto vivono ogni giorno nell'ambiente lavorativo, rispetto allo svolgimento delle proprie mansioni, il clima, la retribuzione etc. Se vi è coerenza fra i due momenti, sono i lavoratori stessi a contribuire al supporto dei valori aziendali e alla loro 'pubblicizzazione' all'esterno dell'organizzazione.

Le nuove risorse impiegate tuttavia possono essere l'araldo dell'impresa solo se risultano impiegate stabilmente: tema che vede impegnati in prima linea gli *HR* che si occupano di *internal branding*. L'*employer brand equity* dovrebbe incoraggiare i lavoratori, presenti e futuri, ad impegnarsi in un rapporto di lungo termine con l'impresa e a supportarla.

In tutte le fasi lavorative, dal momento della selezione all'inserimento, alla quotidianità dobbiamo sempre tener presente il collegamento fra il lavoratore e l'azienda stessa. Potremmo parlare di "lealtà al marchio" e, facendo ancora un parallelismo con il *marketing*, la definiamo come il collegamento che un consumatore ha con il *brand*. Un cliente fedele al marchio è meno propenso a passare con leggerezza ad un prodotto/servizio di un *competitor* e questo perché sussiste una relazione di scambio positiva. Stesso accade per i lavoratori: l'*employer brand loyalty* è l'impegno che i collaboratori si assumono verso il loro datore di lavoro. Essa può essere riconosciuta attraverso quei comportamenti che si allineano alla cultura organizzativa e grazie a quegli elementi attitudinali che si correlano con l'identità organizzativa. L'*employer branding* è spesso utilizzato per influire su queste due varianti che a loro volta incidono sull'*employer brand loyalty*: il *commitment* organizzativo e l'identificazione organizzativa.



Capitolo 3 Il caso pratico

L'obiettivo che ci siamo prefissati, è quello di fare un'analisi approfondita sull'*Employer Value Proposition* cercando di analizzare le strategie di *employer branding*, nei confronti dei *Millennials*, di due grandi società di consulenza: PwC e EY.



11

“The opportunity of a life time”

3.1 PwC

PricewaterhouseCoopers, meglio nota con la sigla PwC, venne fondata nel 1998 in seguito alla fusione tra Price Waterhouse e Coopers & Lybrand. È un *network* internazionale leader nei servizi professionali di revisione di bilancio e consulenza alle imprese.

È una società presente in 157 paesi, con oltre 223.000 professionisti in grado di dare risposte innovative e di qualità alle problematiche connesse all'aziende con cui lavorano, e con 743 uffici in tutto il mondo.¹²

PwC fa inoltre parte delle “*Big Four Auditor*”, insieme a KPMG, Ernst & Young e Deloitte Touche Tohmatsu.

Per quanto riguarda la realtà nel nostro paese, l'Italia è tra i 21 paesi considerati strategici, con uffici in 23 città, 4450 dipendenti con un'età media di 33 anni.

La grande forza di questo *network* è quella di saper integrare la conoscenza dei mercati locali con una conoscenza globale. PwC Italia offre una vasta gamma di servizi, in modo multidisciplinare e integrato, che si sviluppano in quattro principali linee di servizio:

1. Servizi di *Audit e Assurance*: che comprende la revisione legale dei conti di bilancio, l'analisi delle procedure contabili e l'analisi dei rischi aziendali;
2. *Consulting*: si occupa di aiutare i clienti nei progetti di ottimizzazione o trasformazione della struttura;
3. *Tax and Legal*: offre consulenza legale e fiscale;
4. *Deal*: attività di assistenza alle quotazioni in borsa, *business plan*, ristrutturazioni finanziarie e verifiche contabili;¹³

L'approccio “*one firm*”, che consiste nella collaborazione e l'interazione delle diverse linee di servizio, permette a PwC di ottenere un forte vantaggio competitivo e fornisce alle persone l'opportunità di partecipare a progetti trasversali sviluppando così competenze ed esperienze diverse.

La **Mission** dell'azienda è la seguente:

“*Build trust in society and solve important problems*”.¹⁴

Sono tre i **Valori** su cui si fonda PwC:

1. Il lavoro di gruppo (*Teamwork*): le migliori soluzioni possano nascere tramite la collaborazione di colleghi e clienti.
2. Eccellenza: tramite l'innovazione, la formazione, la flessibilità, mantenendo le promesse e andando oltre le aspettative dei loro clienti.

¹¹ www.pwc.com/it

¹² www.pwc.com/it/it/careers/about-us.html

¹³ www.pwc.com/it/it/careers/whatwedo.html

¹⁴ www.pwc.com/it



3. *Leadership*: guidando le persone e i propri clienti con lungimiranza ed integrità.¹⁵

L'attività di *employer branding* richiede alle aziende un significativo investimento di risorse. Siamo nel bel mezzo della cosiddetta "guerra dei talenti", oggi coloro che stanno per entrare nel mondo del lavoro si trovano di fronte ad un'ampia opportunità di scelta. I giovani sono molto più propensi ad accettare lavori in aziende dove vengono valorizzati, dove la cultura si allinea con la loro personalità e con i loro desideri.

Una forte ed incisiva strategia di *employer branding* permette all'azienda di conquistare candidati altamente qualificati. È per queste ragioni che PwC negli ultimi anni si sta impegnando nell'implementare strategie di *employer branding* con azioni mirate ad attrarre i nuovi giovani talenti, i *Millennials*.

"PwC cerca persone appassionate, ricche di energia e con voglia di imparare. Sono indispensabili una spiccata attitudine al lavoro di gruppo ed una forte motivazione ad intraprendere un percorso di carriera in un contesto dinamico e sfidante".¹⁶

"La nostra capacità di attrarre, far rimanere e gestire i talenti non dipende dal pacchetto di compensazione, ma piuttosto dalla nostra abilità di creare un senso di appartenenza all'organizzazione che offre relazioni a lungo termine e opportunità di sviluppo professionali".¹⁷

Sono appunto la flessibilità, la collaborazione, il senso di appartenenza, la cultura aziendale e la crescita i fattori chiave che guidano i *Millennials* verso una nuova occupazione.

Ogni anno, in PwC, vengono erogate oltre 210.000 ore di formazione, coinvolgendo tutte le linee di servizio, attraverso *coaching*, *e-learning*, *training on-the-job*, garantendo una continua crescita professionale. Per i giovani neoassunti è stato creato un apposito programma di due giorni, "*Welcome Onboard*", che si prefigge l'obiettivo di garantire loro conoscenze, competenze tecniche di base, l'apprendimento di nuove metodologie e strumenti utili per iniziare la nuova esperienza lavorativa in PwC.¹⁸

Rilevanti sono anche i contatti con l'estero e la mobilità internazionale, entrambi offerti da PwC, limitandolo però ai soli meritevoli, attraverso il programma "*global mobility*".

La presenza dei *Millennials* sul posto di lavoro ha, inoltre, profondamente modificato la giornata lavorativa tradizionale, oggi si parla, infatti, di *Smart Work*, Lavoro Agile. La stessa PwC ha dovuto intraprendere un cambiamento culturale, per favorire questi giovani talenti, inserendo all'interno della propria organizzazione questa nuova concezione di giornata lavorativa, che, grazie al supporto delle nuove tecnologie, consente di lavorare con orari e giorni molto più flessibili e da postazioni differenti da quelle del proprio ufficio.

Per quanto concerne le pari opportunità, il tema della *diversity* e dell'*inclusion*, PwC, mette in atto azioni concrete per promuovere e garantire il rispetto di questi elementi, considerandoli rilevanti nella loro cultura aziendale e nelle loro strategie.

"Crediamo fortemente che solo dalle differenze è possibile fare emergere quel valore necessario per continuare ad essere leader nel mondo dei servizi professionali".¹⁹

Sono quindi molteplici le opportunità che PwC propone ed offre ai *Millennials*, consapevoli del fatto che essi possono realmente apportare e garantire un grande valore aggiunto all'organizzazione.

PwC, essendo una società B2B deve far fronte a molteplici difficoltà per implementare la reputazione dell'azienda all'esterno. Bisogna quindi veicolare il *brand* ed il logo per penetrare nel territorio e diffondere i valori che caratterizzano la società.

¹⁵ www.pwc.com/it/it/careers/about-us/valori.html

¹⁶ pwc.com

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ www.pwc.com/it/it/careers/graduate/formazione.html

¹⁹ www.pwc.com/it/it/about-us/diversity-inclusion/diversity-inclusion-pwc.html



PwC prendendo atto di questo cambiamento di aspettative che spingono i nuovi talenti ad entrare e, in seguito, a rimanere all'interno delle aziende ha istituzionalizzato, nel 2014, la funzione trasversale di *employer branding*, che oggi conta 3 professionisti.

PwC utilizza due modalità per fare *employer branding*.

La prima è l'*employer branding online*. Attraverso l'utilizzo di *social media*, come *LinkedIn*, *Facebook*, *Twitter* e dal 2016 anche *Instagram*, comunica direttamente con i potenziali candidati; PwC Italia ha infatti creato le proprie pagine sui *social network* sulle quali vengono pubblicati annunci, offerte di lavoro, proposte d'incontro volti a far conoscere l'azienda e le sue proposte.

"It's the opportunity of a lifetime. Your career is just that, yours. You choose it. You love it. That is why opportunities are the heart of a career with us".²⁰

"The experience stays with you".²¹

"The opportunity of a lifetime. Let's meet".²²

È con questi slogan che PwC presenta sui canali di comunicazione digitali le sue offerte di lavoro e di *stage*. Frasi che hanno l'intento di attirare nuovi candidati, proponendo loro una grande opportunità ed esperienza lavorativa.

La seconda modalità è l'*employer branding* fisico. PwC sostiene numerose relazioni e *partnership* con varie istituzioni studentesche e Università, organizzando incontri, presentazioni e "*career day*". Vengono organizzati circa 90 eventi ogni anno. Si crede fermamente nell'utilità di questi incontri in quanto la presenza sul territorio è fondamentale.

Per entrare maggiormente nel dettaglio, è soprattutto sul territorio milanese che ci sono le più importanti collaborazioni.

Con l'Università Commerciale Luigi Bocconi, PwC ha instaurato una *partnership* di sviluppo. Agli inizi del 2017 sono già due gli eventi in programma: *L'In – Company Training* e l'*EDGE Graduate programme*.

Il primo evento, l'*In-Company training*, è un programma che dà l'opportunità a venti studenti del secondo anno delle lauree magistrali di conoscere la realtà di PwC direttamente dall'interno e partecipare a dei "*case study*" avvicinandosi così al mondo del lavoro.

Il secondo invece, è alla sua prima edizione, ed un'occasione per gli studenti neolaureati, con uno spiccato interesse per il mondo della finanza, di partecipare alla presentazione dell'azienda, esaminando anche nel dettaglio il processo di selezione, con la possibilità di lasciare, al termine, il proprio CV.

Ulteriori *partnership* sono state instaurate con il Politecnico di Milano, con l'Università Cattolica del Sacro Cuore e con il CUS (Centro Universitario Sportivo) di Milano con il quale vi è una collaborazione da molti anni. Nel 2016, è stato organizzato l'evento "Il volo dei talenti" che ha incrementato la sinergia tra il centro sportivo e PwC premiando l'impegno e il talento sportivo di molti ragazzi universitari.

Rapporti instaurati anche con l'Università di Padova, con l'AIIESEC Italia e con Master di primo e secondo livello.²³

Le aziende e le università devono costantemente migliorare e rafforzare i loro rapporti poiché possono garantire numerosi vantaggi. Agli studenti offrono la possibilità di avere esperienze e di conoscere il mondo del lavoro, alle università l'opportunità di aggiornare e trasmettere i principi di *business* ed infine, all'impresa, in questo caso a PwC, di trarre il privilegio di ricercare e di conoscere nuovi talenti e di analizzare le loro competenze.

²⁰ www.twitter.com/PwC_Italia

²¹ www.facebook.com/PwCItaly/

²² Ibid.

²³ www.pwc.com/it/it/careers/graduate/relazioni-esterne.html



Fig. 1. Bollino OK STAGE

Nel 2014 PwC vinse il premio “per il miglior utilizzo dell’apprendistato” da parte dell’*RdS Adward*, ed in seguito nel 2015 vinse il premio “miglior performance di assunzioni dirette di giovani”.²⁴ I dati rivelano che in quello stesso anno l’azienda avesse attivi 583 *stage*, di cui il 65% vennero trasformati in assunzione. Oltre a questi vi erano 363 contratti che non passarono per lo *stage*, di cui 234 apprendistato e 129 a tempo indeterminato.

Questi premi hanno garantito a PwC di essere anche oggi all’interno della lista “OK STAGE”. Riconoscimento che la Repubblica degli Stagisti conferisce a quelle aziende che rispettano i requisiti della “carta dei diritti degli stagisti”, e che hanno un tasso di assunzione al termine dello *Stage* di almeno il 30%.²⁵



“Building a better working world”^{26 27}

3.2 EY

Fondata nel 1989, attraverso la fusione di Ernst&Whinney e Artur Young &CO, membro del gruppo delle “*Big four*”²⁸, EY (Italia) è la seconda realtà aziendale sulla quale abbiamo voluto focalizzare la nostra attenzione per la realizzazione di questo *project work*.

Leader mondiale nel settore dei servizi professionali di revisione ed organizzazione contabile, fiscalità, *transaction* e *advisory*, tale organizzazione è presente in oltre 150 paesi in tutto il mondo con 212.000 collaboratori e vanta un fatturato globale di 28,7 mld di dollari. Nonostante sia un’organizzazione internazionale, ogni sede nazionale di EY è una *business unit* indipendente composta da una “*member firm*”²⁹ di proprietà dei rispettivi soci e ognuna di queste ha un controllo operativo sulla propria attività. Tuttavia, le *business unit* presenti nei singoli paesi, per mantenere gli stessi elevati *standard* di qualità dei servizi offerti e delle prestazioni effettuate a livello globale, sono organizzate attraverso una struttura di *governance* globale articolata in diverse aree geografiche, (America, Europa, Medio Oriente, India, Africa, Asia Pacifico e Giappone) ciascuna delle quali prevede un’*Area Executive* che lavora in stretto legame con il *Global Executive*, diretto dal CEO Jim Turley. All’ interno del *network* EY è presente un *Global Code of conduct*, il quale è universale per tutte le sedi e può essere ulteriormente integrato da Linee guida di comportamento, redatte per ciascuna società presente nei 180 paesi³⁰

²⁴ www.repubblicadeglistagisti.it

²⁵ *Ibid.*

²⁶ www.ey.com

²⁷ www.ey.com

²⁸ Termine utilizzato per identificare le 4 società di revisione, PWC, EY, Deloitte, KPMG, che si contendono il mercato mondiale della revisione contabile e della consulenza.

²⁹ www.ey.com

³⁰ Il nostro Codice Globale di Condotta raccoglie le regole base relative alla nostra condotta in azienda. Esso fornisce un quadro etico e comportamentale sul quale basiamo le nostre decisioni quotidiane. Il Codice è collegato ai nostri valori e a ciò che crediamo. Il nostro Codice Globale di Condotta fornisce una serie di principi guida raggruppati in cinque principali categorie:

1. Lavorare con gli altri
2. Lavorare con i clienti
3. Agire con integrità professionale
4. Mantenere la nostra obiettività e indipendenza
5. Rispettare il capitale intellettuale



Analizzando EY Italia è possibile notare che essa dispone di uffici in 16 città del nostro stivale e impiega più di 4.300 risorse, confermandosi anche nel 2015, per il sesto anno consecutivo, TOP *Employeers* per una eccellente gestione delle risorse umane. Un altro dato fondamentale consiste nell' alto numero di *stage*³¹ erogati dall' azienda, nel 2015 vi erano oltre 562 *stage* (nel 71% sono stati trasformati in assunzioni) in cui è previsto un rimborso spese mensile di 850€ al mese, in aggiunta ad un pc aziendale ed a buoni pasto dal valore di 5,16€. Inoltre, l'azienda prevede la possibilità di inserimento per i giovani senza passare per lo "step stage"; nel 2015 sono stati assunti 477 giovani, di cui 287 con contratto di apprendistato e 70 con contratto a tempo indeterminato.

L' obiettivo caratterizzante EY Italia è quello di realizzare una cultura che sia in grado di attrarre e trattenere persone talentuose, grazie alle quali si possa ottenere un valore aggiunto per l'organizzazione. Per tale motivo questa società investe in tre fattori determinanti: inclusione delle persone, fattore attraverso cui tutti i membri appartenenti a tale realtà vengono ascoltate e valorizzate in modo tale da ottenere ottimi risultati per l'organizzazione. Secondo fattore importante è lo sviluppo, per il cui raggiungimento l'azienda offre ai propri collaboratori esperienze di *coaching* e *mentoring*, che permettono di arricchirne il percorso professionale. Terzo fattore fondamentale è l'impegno nel valorizzare le persone che costituiscono il *network* lavorativo, premiando e ringraziando i collaboratori per un lavoro svolto in maniera corretta.³²

Come abbiamo visto nei capitoli precedenti, la generazione Y è una generazione attenta all'ambiente, che ama lavorare in contesti multinazionali, stimolanti e dinamici, e che consentano loro di lavorare in team, in modo tale da condividere esperienze, emozioni e conoscenze. Una generazione che utilizza principalmente, o meglio esclusivamente, lo strumento del *Digital* per interfacciarsi al mondo del lavoro e che preferisce avere un orario di lavoro flessibile per avere un buon *work-life balance*. Altro requisito fondamentale che le aziende devono rispettare per attrarre i *Millennials* è quello di dare loro la possibilità di svolgere percorsi formativi all' estero o esperienze che gli permettano di incrementare in maniera esponenziale le loro competenze e conoscenze professionali, in aggiunta ad una particolare attenzione per il sociale e per l'ambiente.

EY sembra aver intuito tutti questi elementi imprescindibili per i *Millennials* e costantemente aggiorna la propria strategia di *employer branding* al fine di attrarre il più possibile *Millennials* talentuosi.

EY, tramite il *network* EY ALUMNI, crea una rete di persone che tiene saldo e vivo il legame creatosi durante le sfide lavorative e i successi ottenuti insieme, mantenendo saldo il legame tra ex colleghi e restando aggiornati sulle attività EY in italiane e mondiali.

Nel 2012 è stata creata la Fondazione EY Italia Onlus, grazie alla quale l'azienda ha implementato la propria strategia di *employer branding*, rafforzando l'identità del *brand*. È organismo autonomo la cui missione è promuovere un cambiamento sostenibile in ambito sociale ed economico attraverso la realizzazione di progetti di valore in contesti di bisogno, in cui sono presenti giovani in situazioni disagiate. La Fondazione EY Italia Onlus mette a disposizione i propri talenti per supportare i giovani in difficoltà e per contribuire a costruire un futuro sostenibile per tutti. La fondazione EY Italia Onlus, organizza periodicamente raccolte fondi, un esempio significativo sono i concerti tenuti dalla *Young Talents Orchestra* EY, composta da 50 musicisti di età compresa tra i 17 e i 26 anni. Giovani talenti che grazie alla loro attività sostengono concretamente i giovani che si trovano a vivere situazioni di difficoltà e di disagio sociale. Grazie anche all' approccio della *corporate responsibility* di EY, sono

Le Linee Guida di Comportamento, redatte per ciascuna delle Società del Network EY, integrano quanto già definito dal Global Code of Conduct ed hanno l'obiettivo di definire con chiarezza e trasparenza l'insieme dei valori ai quali la Società si ispira per raggiungere i propri obiettivi. Tali documenti specificano gli aspetti più strettamente connessi a comportamenti da tenere al fine di prevenire la commissione dei reati presupposto della responsabilità amministrativa degli enti.

³¹ L' azienda possiede il bollino OK stage, riconoscimento che la Repubblica degli stagisti conferisce a quelle aziende aderenti all' RDS Network che dichiarano, oltre al rispetto dei punti della Carta dei diritti dello stagista, un tasso di assunzione al termine dello stage di almeno il 30% superiore alla media nazionale del 9%.

³² www.ey.com/it/it/careers



previste diverse attività di volontariato da parte dei dipendenti in diversi settori, tra cui rientrano l'istruzione, l'imprenditorialità e la sostenibilità ambientale.

Altro elemento fortemente caratterizzante le aspettative lavorative dei *Millennials*, è l'ambiente di lavoro. In quest'ottica, EY promette un ambiente di lavoro fortemente dinamico in cui i suoi lavoratori si troveranno davanti a sfide e responsabilità nelle quali potranno liberare i loro talenti. Possiamo citare, inoltre, esperienze formative come una *work experience*³³ dalla durata di due settimane, che permette di acquisire una conoscenza accelerata dei servizi finanziari e permette di sviluppare capacità di *leadership*, il tutto attraverso attività di gruppo in cui sono tenute discussioni formative. Tale opportunità, in caso di esito particolarmente positivo permette la possibilità di svolgere uno *stage* presso la stessa azienda. Inoltre, per gli stagisti virtuosi è prevista la possibilità di candidarsi per un evento di tre giorni che si tiene annualmente a *Disney World* in Florida: evento che raccoglie gli stagisti talentuosi provenienti da tutto il mondo e che da loro l'opportunità di vivere un'esperienza formativa con ragazzi che provengono da contesti mondiali differenti, ma che mettono a servizio il proprio talento per la stessa realtà. Ancora, agli studenti che frequentano un corso di laurea che richiede un'esperienza formativa in azienda, EY attraverso il programma "*EY Industrial*" *Placement* permette di svolgere un'esperienza di 12 mesi tra le linee di servizio *Assurance, Tax, Transactions* o *Advisory* in cui vengono consolidate le proprie capacità. Un'ulteriore offerta per incrementare le competenze dei lavoratori è il programma "*EY and YOU*", esperienza attraverso cui si ha un approfondimento ed uno sviluppo di conoscenze e competenze indispensabili per la propria vita professionale. Tale programma di *learning* è composto da due parti: la prima pensata per creare competenze e comprensione generali di *business*; la seconda prevede un aggiornamento costante e un miglioramento delle competenze tecniche in tutte le *service line*, quali ad esempio *advisory* e fiscalità.

Grazie a questo programma, oltre alle competenze di *business*, si incrementano le *skills* nel creare rapporti con le persone e ad assumere la posizione di *leader*, capacità imprescindibili al giorno d'oggi.

Per quanto riguarda la flessibilità sull'orario di lavoro, EY si impegna attraverso un approccio pragmatico a concordare insieme al lavoratore un quadro lavorativo che riesca a soddisfare le sue richieste, in concomitanza con le esigenze aziendali. Tale approccio permette al lavoratore di gestire le proprie esigenze personali con quelle lavorative³⁴, inoltre tutti i team sono incoraggiati a lavorare in modo flessibile e a negoziare a priori come soddisfare le esigenze di ogni incarico.

Per quanto riguarda l'opportunità di trasferimenti lavorativi all'estero, EY si impegna ad offrire ai propri collaboratori la possibilità di esperienze professionali internazionali a breve, medio e lungo termine, dopo aver almeno prestato un anno di servizio presso la sede italiana e a condizione che il lavoratore abbia prodotto ottimi risultati lavorativi.

Passando al tema della *diversity*, EY, si avvicina al tema creando un ambiente all'interno del quale le persone, senza particolari distinzioni, si sentono apprezzate e riescono a dare il meglio di sé. "Abbiamo creato un ambiente in cui tutte le persone si sentono apprezzate, fanno parte della comunità e sono messe in grado di dare il meglio di sé. La diversità è dato dall'insieme di persone

³³ EY summer leadership program

³⁴ "Il nostro impegno è fornire supporto ai nostri collaboratori al fine di raggiungere il successo professionale e personale. Abbiamo un approccio pragmatico volto a supportare le persone che hanno impegni all'interno e all'esterno dell'ufficio. Ne discuteremo con te e concorderemo insieme un quadro che possa soddisfare le tue esigenze e quelle dell'azienda. Questo approccio ti consentirà di gestire i tuoi impegni familiari e di seguire le tue passioni personali fuori dal contesto lavorativo. Siamo orgogliosi che alcuni dei nostri collaboratori abbiano partecipato alle Olimpiadi, scritto romanzi e inciso album, parallelamente alla carriera in EY. Abbiamo dato vita a un ambiente di lavoro che consente la flessibilità e il sostegno necessari per combinare le esigenze personali con quelle professionali. Entrando in EY troverai un'organizzazione che ti rispetta in quanto persona di talento, senza distinzione alcuna" www.ey.com



di cui disponiamo. Ci impegniamo quotidianamente nell'accogliere e sfruttare punti di vista diversi cercando di prendere le decisioni più corrette per noi e per i nostri clienti.³⁵

Crediamo nello sviluppo della consapevolezza e delle doti culturali dei nostri collaboratori, per questo motivo cerchiamo di aiutarli nella scelta dei loro modelli di riferimento e dei loro comportamenti.

Il nostro impegno nel sostenere il tema della *diversity* ha anche una finalità aziendale: ci aiuta a rapportarci con clienti e team all'interno di un'economia globale. E in un mondo di cambiamenti demografici, ci consente di superare in modo efficiente i confini³⁶.

Un'ultimo obiettivo che EY si prefigge di mantenere è quello verso la sostenibilità ambientale; ad esempio, a livello globale tale realtà si impegna ad aprire sedi i cui edifici rispettino i più alti *standard* di sostenibilità ambientale, oppure tenta di ridurre il numero di viaggi all'estero per i dipendenti utilizzando tecnologie di videocomunicazione per svolgere i propri *business*.

Quelle descritte fino adesso, possono essere considerate *policy* che EY utilizza per attrarre *Millennials*, le cui aspettative sono notevolmente differenti da quelle della generazione precedente denominata generazione X.

EY, inoltre, mette in pratica anche strategie di "presenza fisica" sul territorio italiano per attrarre *Millennials* e potenziali talenti, alle quali si aggiunge la presenza sui numerosi *social network* come *LinkedIn*, *Facebook*, *Twitter* e su innumerevoli siti web; tra i più importanti *Monster*, *Meritocracy*, e l'*App Employerland*³⁷, ciò al fine di essere sempre in contatto con i giovani, i quali sono costantemente connessi tra loro grazie alla tecnologia di internet.

EY e il rapporto con le università italiane:

- 1) Presenza a numerosi *Career Day* nelle università italiane;
- 2) Università degli studi di Milano-Bicocca: "*Talent Lab*", progetto sperimentale che ha lo scopo di favorire l'ingresso nel mondo del lavoro di 20 studenti talentuosi;
- 3) Università di Bologna: presentazione di EY tramite il servizio di *job placement* e realizzazione di un *business game* con gli studenti
- 4) Università commerciale Luigi Bocconi: *partnership* strategica denominata "*Hiring on campus*" che permette l'assunzione diretta di talenti all'interno dell'università;
- 5) Università Cattolica di Milano: Master in *Accounting and Auditing*, *partnership* EY, grazie alla quale il master riscuote un enorme successo tra i giovani. Al termine del Master è previsto lo svolgimento di uno *stage* finalizzato ad identificare i nuovi talenti da inserire in azienda.
- 6) Università Luiss Guido Carli di Roma: *Business Game* che da la possibilità agli studenti di mettersi alla prova ponendosi alla guida di una *Start up* nel settore *Digital*.

3.3 Il confronto: PwC e EY

Dopo aver analizzato le strategie di *employer branding* di PwC e EY, passiamo adesso ad evidenziare le analogie e le differenze tra queste due società.

Il primo elemento rilevante emerge dal dato fornito dalla "Repubblica degli Stagisti", dal quale è possibile osservare come la percentuale di *stage* convertiti in assunzioni risulta essere nettamente superiore per EY garantendo quindi, una maggiore possibilità ai propri giovani stagisti di restare in azienda e continuare ad ampliare le proprie conoscenze ed incrementare il proprio talento.

Per quanto riguarda le numerose *partnership* che entrambe le società hanno instaurato nel tempo con le Università italiane e con le associazioni studentesche, dall'analisi si evince quanto EY sia più

³⁵ www.ey.com/it/it/careers/students/life-at-ey#fragment-1-na

³⁶ www.ey.com

³⁷ App sulla quale è possibile inserire il proprio CV e "sfidare in round" altre persone, in modo tale che le aziende riescano ad avere in maniera costante e aggiornata i dati sui potenziali candidati.



presente ed interattiva sul territorio. Numerose sono le proposte che vengono offerte ogni anno ai *Millennials*; tra le più rilevanti offerte di EY possiamo annoverare il Master presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore in *Accounting and Auditing*, grazie al quale i più meritevoli hanno l'opportunità di ricevere un supporto economico e la possibilità di svolgere un'attività di *stage* presso l'azienda.

Non da meno è la *partnership* strategica che EY ha instaurato con L'Università Commerciale Luigi Bocconi, grazie alla quale è riuscita ad organizzare numerosi eventi implementando l'*awareness* del *brand*, a differenza di PwC che ha invece messo in atto una *partnership* di sviluppo. Questa diversità evidenzia una differenza di programmi che le due realtà propongono agli studenti.

Monitorando la presenza delle due aziende sui *Social Network*, abbiamo riscontrato quanto entrambe s'impegnino costantemente nella comunicazione e nel proporre nuove offerte di lavoro; in particolare EY, è presente sui principali *Social* e siti di reclutamento *online*, come *Monster*, *Meritocracy*, *JustKnock* e sull'*App Employerland*, così ampliando la propria rete di contatti e implementando la propria presenza sul territorio.

PwC, pur non essendo presente su molte delle piattaforme utilizzate dal suo *competitor*, in particolare sui siti di reclutamento che possono sicuramente essere una buona vetrina per l'azienda, è riuscita nel tempo a incrementare il numero di talenti attratti, proponendo in modo chiaro e preciso quello che i *Millennials* ricercano.

Una differenza sostanziale rilevata all'interno della nostra ricerca è nell'utilizzo del *Social Media* professionale *Linkedin*. Abbiamo riscontrato che entrambe hanno creato una propria pagina: PwC sviluppa la sua comunicazione per ogni paese con un sito dedicato, di contro EY racchiude tutte le offerte di lavoro, a livello globale, in un'unica pagina. Riteniamo utile sottolineare questa differenza, in quanto *Linkedin* in Italia è il principale strumento utilizzato da tutte le fasce di età che sono alla ricerca di un'occupazione, in particolare dai *Millennials*. Il vantaggio nel creare una pagina chiara che si riferisca al paese nel quale si vorrebbe trovare occupazione può considerarsi un'ottima strategia di comunicazione, poiché si differenziano le strategie di *employer branding* a seconda del *Millennials* con cui l'azienda si interfaccia.

Un'ulteriore elemento che desideriamo evidenziare e che ci fornisce un ulteriore elemento distintivo tra PwC da EY è che sul sito di quest'ultima sono numerosi i video che vengono creati per presentare l'azienda e per comunicare il *working environment*; dato il forte impatto che tali video trasmettono possiamo definirla come un'ottima strategia di *employer branding* con un alto tasso di coinvolgimento da parte degli utenti.

Infine un elemento a favore di PwC è la vincita del premio al "career day" AlmaLaurea "Al lavoro Napoli"; in tale occasione la società è stata premiata nella categoria "We Hired More"³⁸, ottenendo il riconoscimento: "al lavoro Napoli 2017", raggiungendo l'obiettivo di attrarre talenti ed accrescendo la *awareness* tra gli studenti.

³⁸ www.twitter.com/PwC_Italy/status/828951616795586560



Conclusione

Le organizzazioni agiscono in un'epoca di grande cambiamento; il numero dei *brand* di impresa, come quelli di prodotto, si ridurrà fino a lasciare esclusivamente quelli più forti e conosciuti. Le persone di talento vorranno lavorare sempre più per quelle aziende che presentano la migliore *brand image* ed è per questo che la dimensione *employer branding* non dovrebbe mai essere sottovalutata. Recenti studi ci mostrano come le persone, in ogni ambito della loro vita, sono interessate più all'esperienza più che al prodotto fisico; nell'ambito dell'*employer branding* questo si traduce in un'attenzione maggiore all'esperienza lavorativa piuttosto che alle mansioni che si dovranno svolgere.

Mentre la formula "*jobs for life*" sta man mano scomparendo insieme alla sicurezza del famigerato posto fisso, i tradizionali parametri su cui si basava la scelta di un ipotetico posto di lavoro si evolvono. Discriminanti quali il salario, *compensation&benefit* stanno perdendo il loro potere attrattivo rendendo sempre più necessarie le tecniche di *employer branding* come unica fonte di differenziazione.

L'*employer branding* impara "la lezione" dal *consumer branding* cercando di stimolare affinità e lealtà attraverso l'identificazione con il *brand* d'impresa. "*The employment brand is much, much bigger than the physical manifestation of what your recruitment looks like. It is an end-to-end way of thinking about why people choose to work for you. Employing the most talented people has to be the most important thing that you are asked to do.*"³⁹ Questo è un mantra da tenere a mente se si desidera raggiungere e accattivare i nuovi talenti, che si chiamino *Millennials*, generazione x, y o z non ha importanza.

Nonostante siano molti i benefici, sono ancora molte le imprese che non adottano una strategia *employer branding* ben definita. Molto spesso è considerato solo un mero strumento senza possibilità di misurazione diretta né dei costi, né dei benefici e non si rispetta la sua centralità nella vita lavorativa a discapito della sua efficacia in termini di *attracting* ed *engagement*. Le organizzazioni dovrebbero concentrare i loro sforzi, anche economici, nell'impostazione di una strategia unitaria di *employer branding* che possa poi tradursi in risultati concreti. Si pensi alla differenza di investimento operata dalle due aziende prese in considerazione nel secondo capitolo: nonostante si tratti di due aziende *competitors*, che si sono contese negli anni i primi posti delle classifiche italiane e mondiali⁴⁰, dalle nostre analisi, si registrano risultati migliori laddove si cerca di coprire tutte i possibili canali di comunicazione. Gli investimenti in campagne comunicative anche su canali non ancora convenzionali, ad esempio le campagne social o attraverso *App* di cui sopra, riescono effettivamente a garantire ampi numeri in termini di *engagement*. D'altronde, come ben sappiamo, dobbiamo sempre rapportare il canale comunicativo al tipo di utente finale, nel caso dei *Millennials*, come risulta dalle ricerche, i canali *web* sono quelli da cui le aziende ottengono i maggiori risultati. Il lavoro del *brand management* è collaborare con tutte le altre funzioni per mettere in pratica la linea comune e riuscire a persuadere, attrarre e trattenere i talenti, nel nostro caso i *Millennials*. Il compito del *employer branding manager* infatti è anche quello di compiere ricerche su quali siano gli aspetti più attrattivi per un *Millennials* e implementare tutte quelle attività che siano coerenti con la propria strategia di *employer branding*. Ciò che traspare dai nostri studi e anche dal caso pratico è che non vi sia una vera e propria visione globale e distintiva sulla strategia *employer branding*. Sebbene le aziende considerate nel nostro elaborato mettano in atto ingenti investimenti in questo senso, a prima analisi non si registrano particolari differenze che facciano propendere la scelta su una o sull'altra. Si rischia quindi di non superare quell'atteggiamento disincantato tipico dei *Millennials* e non riuscire a distinguersi come azienda nella gara per raggiungere i nuovi talenti.

Come detto all'inizio del nostro elaborato tutto parte dalla conoscenza di sé stessi; questa è interpretabile con l'analisi del *brand* aziendale da cui non si può prescindere per evidenziare le peculiarità attrattive del *business*. Tutto questo deve essere seguito dalla definizione e dalla

³⁹ Klein N., *No logo: no space, no choice, no jobs, taking aim at the brand bullies*, Flamingo, London, 2000

⁴⁰ World's most attractive employer Ranking 2016, Brand Finance 2016, Fortune's 100 best companies to work 2016



comprensione dei *target group*, i *Millennials* nel nostro caso, entrambe necessarie per indirizzare al meglio la strategia di *employer branding*.

Alla luce dei casi presi in esame si evince l'esigenza di pianificare un'adeguata strategia di comunicazione al fine di non sottovalutare alcun canale di diffusione.

Ormai "la battaglia comunicativa si gioca sul terreno digital" è per questo che le aziende hanno una crescente attenzione per tutte le piattaforme attraverso le quali possono raggiungere un target così social come i Millennials.

Ma non è tutto: gli strumenti di digital marketing non sarebbero sufficienti se non fossero affiancati da una presenza diretta sul campo a cui le aziende non possono e non devono rinunciare.

Oltre alla complessità della strategia comunicativa le aziende incontrano anche difficoltà nel monitorare i risultati della strategia di *employer branding*. I risultati sono difficilmente inquadrabili e si basano per lo più sul *match* fra numero di curricula ricevuti e profilo ricercato.

Le organizzazioni dovrebbero modificare la loro struttura, sia fisica sia culturale⁴¹, per attrarre e trattenere le nuove risorse. Si pensi a tutti gli accorgimenti per sviluppare un'azienda che possa essere chiamata a pieno titolo "*best place to work*": flessibilità degli orari di lavoro, *work-life balance*, percorsi di sviluppo e *training*, programmi di *mentoring* e *coaching*, ambiente collaborativo e stimolante, tutti questi accorgimenti dovrebbero essere le leve su cui agire per accattivare i *Millennials* e costruire un'organizzazione ricca di menti e talenti che riesca a competere in un panorama sempre più dinamico e sfidante.

⁴¹ By TimesJobs.com on Oct 17, 2016



Bibliografia

A. Aaker David, *Brand Equity la gestione del valore della marca*, FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italia, 2002

Amendola, G., *Corporate Recruiting, Employer Branding e nuove tendenze*, Anthea Consulting, Bologna, 2008

Barrow Simon, Richard Mosley, John Wiley & Sons Ltd, *The Employer branding*, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex PO19 8SQ, England, 2005

Ed Michaels, Helen Handfield.Jones, Beth Axelrod, *La guerra dei talenti*, ETAS, Milano, 2002

Lizzini G., Mussino G., Bonaiuto M., *L'employer branding tra ricerca e applicazione*, FrancoAngeli, Milano, Italia, 2010

Klein N., *No logo: no space, no choice, no jobs, taking aim at the brand bullies*, Flamingo, London, 2000

Poindexter Paula M., *Millennials, News, and Social Media: is New Engagement a Thing of the Past?*, Peter Lang, London, 2012

Sitografia

App Employerland

www.ey.com/it

www.ey.com/it/it/careers

www.ey.com/it/it/careers/students/life-at-ey#fragment-1-na

www.facebook.com/PwCItaly/

www.facebook.com/EY-195665063800329/

www.hays.co.uk/legal

www.linkedin.com/company-beta/3225472/

www.linkedin.com/company-beta/1073/

www.meritocracy.is/it

www.monster.it/aziende/profilo/ernstandyoung

www.pwc.it

www.pwc.com/it/it/careers/about-us.html

www.pwc.com/it/it/careers/graduate/relazioni-esterne.html

www.pwc.com/it/it/careers/graduate/formazione

www.pwc.com/it/it/about-us/diversity-inclusion/diversity-inclusion-pwc.html

www.pwc.com/it/it/careers/whatwedo.html

www.pwc.com/it/it/careers/about-us.html



www.randstad.it

www.repubblica.it/economia

www.repubblicadeglistagisti.it

www.TimesJobs.com

www.twitter.com/PwC_Italia

www.twitter.com/EY_Italy?lang=it