

Questioni di management

# EMPLOYER BRANDING E BRAND EQUITY

*Il contributo dell'Employer  
Branding nella costruzione  
della brand image e della  
brand identity.*

Hana Hamidi  
Alessandro Lungarini  
Stefano Mellai  
Nicoletta Nicosia  
Andrea Staffiere



ISTUD Business School

# INDICE

<b>Introduzione</b>	2
<b>I Employer Branding e Brand Equity: per un inquadramento generale del fenomeno</b>	
I.1 Origini dell'EB	3
I.2 Caratteristiche dell'EB tra Risorse Umane e Marketing	3
I.3 Come l'EB influisce sulla Brand Equity	5
<b>II Due mondi a confronto: Brand Image e Brand Identity nel B2B e nel B2C</b>	
II.1 Premesse	7
II.2 Politiche di EB nelle aziende operanti nel mercato B2C	7
II.3 Politiche di EB nelle aziende operanti nel mercato B2B	9
<b>III "Go Places" di Heineken: un case study del mondo B2C</b>	
IV.1 Presentazione dell'azienda	11
IV.2 Presentazione della campagna	11
IV.3 Analisi del sito web <i>Go Places</i>	11
IV.4 Analisi contenuti di <i>Go Places</i>	12
IV.5 Analisi del Marketing Mix dell'EB	12
IV.6 Analisi del Media Planning	13
IV.7 Analisi del Web	13
<b>IV LIDL ITALIA e le strategie di EB nel mondo B2B: intervista alla dottoressa Francesca Potena, Talent Acquisition and EB Specialist presso LIDL Italia</b>	
IV.1 Presentazione dell'azienda	15
IV.2 L'intervista: LIDL Italia e l'EB	15
IV.3 Monitoraggio e misurazione	16
IV.4 Analisi del Web	16
<b>V Tetra Pak e le strategie di EB nel mondo B2B: intervista alla dottoressa Cristina Veronese, Communication Training and Learning presso Tetra Pak Italia</b>	
V.1 Presentazione dell'azienda	18
V.2 L'intervista: Tetra Pak Italia e l'EB	18
V.3 Monitoraggio e misurazione	19
V.4 Analisi del Web	19
<b>Conclusioni</b>	20
<b>Bibliografia</b>	22
<b>Sitografia</b>	23

## Introduzione

L'Employer Branding (EB) è un sistema di strategie e strumenti che opera a metà strada tra Marketing e Human Resources. L'obiettivo dell'EB è quello di rendere il brand il più attraente possibile come datore di lavoro: "a great place to work", che oltre a significare un bel posto in cui lavorare, è anche una classifica stilata dal *Great Place To Work (GPTW) Institute*; il loro mantra è:

*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* (Robert Levering, Co-Fondatore Great Place to Work).<sup>1</sup>

Il marketing quindi, in questo caso, non sarà rivolto ad un consumatore esterno, ma baserà la propria attività sull'attrarre le professionalità di spicco, che dovranno incrementare il vantaggio competitivo che un'azienda possiede rispetto a quelle concorrenti ("a targeted, long-term strategy to manage the awareness and perceptions of employees, potential employees, and related stakeholders with regards to a particular firm").<sup>2</sup> In più il brand punta a far restare all'interno dell'azienda il talento attratto, e quindi si ha la necessità di distinguere tra EB esterno e interno all'azienda stessa. Affinché questo sia possibile l'azienda deve sviluppare verso l'esterno una forte attrattiva: è questo il punto di legame tra EB e Brand Equity (BE), che viaggiano parallelamente verso lo stesso obiettivo, ossia la notorietà.

David A. Aaker, in *Managing Brand Equity* (1991), identifica graficamente i livelli di notorietà (o Brand Awareness) esistenti, utilizzando una piramide con alla base la marca sconosciuta e al vertice la marca *top of mind*, passando per la marca il cui ricordo viene sollecitato e per quella in cui rimane spontaneo.<sup>3</sup>

Se un'azienda non risultasse essere attrattiva per il cliente e non riuscisse a fidelizzare un target clientelare, troverebbe difficoltà nell'attrarre all'interno del proprio organigramma dei talenti. Potremmo quindi parlare di *Employer Brand Equity*: per accrescere la Brand Equity l'azienda deve puntare sull'immagine e sull'identità che il brand assume agli occhi del consumatore. Infatti, la Brand Image e la Brand Identity influenzano in modo soggettivo la capacità di "vedere" un determinato marchio: l'obiettivo è quello di far acquistare non solo un prodotto o un servizio, ma soprattutto l'immagine del brand ad esso associato. Al fine di incrementare il valore della propria immagine all'interno del mercato, l'azienda dovrà puntare al potenziamento della qualità dei propri dipendenti, ad ampliare il proprio network, a creare delle community per la condivisione di file e di soluzioni e a fare un'ottima comunicazione social.

Il lavoro sviluppato è incentrato sul tema dell'EB, della *Brand Equity* e, soprattutto, sul contributo dell'EB per la costruzione della *Brand Image* e della *Brand Identity* di un'organizzazione.

Il taglio che si è deciso di dare all'analisi si concentra sul confronto tra le diverse strategie di EB nei mercati del Business to Business (B2B) e del Business to Consumer (B2C). Infatti, dalla comparazione di due mondi così diversi può nascere un arricchimento in termini di conoscenze e di benefici o problematiche connesse alle strategie di EB.

Alla sezione teorica e concettualistica fa seguito una sezione più empirica in cui abbiamo portato avanti alcune indagini grazie al supporto degli strumenti di analisi di Google e alle tradizionali tecniche di raccolta dati (interviste).

L'obiettivo individuato è quello di supportare l'indagine teorica condotta con dei casi reali, che dimostrino o smentiscano le tesi avanzate e che diano un valore aggiunto al progetto, in modo che questo possa configurarsi come un valido strumento per un'inquadratura generale sul fenomeno e la materia trattata.

---

<sup>1</sup> Cfr. [www.greatplacetowork.it/il-nostro-metodo/cose-un-luogo-di-lavoro-eccellente](http://www.greatplacetowork.it/il-nostro-metodo/cose-un-luogo-di-lavoro-eccellente).

<sup>2</sup> Sullivan J., "Eight elements of a successful employment brand", ER Daily, 23 febbraio 2004.

<sup>3</sup> Cfr. nel presente lavoro, Cap. II, par. 2, p.8.

# CAPITOLO I

## EMPLOYER BRANDING E BRAND EQUITY: PER UN INQUADRAMENTO GENERALE DEL FENOMENO

### I.1 Origini dell'EB

In un'ottica dialettica della storia, della società e delle sue organizzazioni intese come sistemi, la trasformazione e la dinamica delle evoluzioni assume un ruolo fondamentale nella definizione di nuove visioni, nuovi bisogni e nuovi strumenti d'interpretazione.

Ogni trasformazione necessita di un cambiamento per poter rispondere a nuovi bisogni ed esigenze. In questa prospettiva, l'EB si costituisce come risposta alle "recenti" necessità aziendali.

Lo sviluppo tecnologico, i ritmi frenetici e la progressiva riduzione della manodopera poco specializzata avevano condotto all'elaborazione di un sistema organizzativo basato sull'attribuzione di compiti ben definiti, a favore di una standardizzazione del lavoro. In quanto standardizzato tale modello era facilmente replicabile e, per tale motivo, ha conosciuto la sua crisi in seguito all'accentuarsi del contesto competitivo, dove a creare valore e a rappresentare una risorsa fondamentale è da sempre il capitale umano, unica risorsa che non può essere "copiata".

Il calo della natalità, che ha condotto alla *workforce shortage*, e il processo di globalizzazione, a cui si è accompagnata la modifica dei vari asset organizzativi, hanno favorito la crescente mobilità nel contesto lavorativo, alimentando la propensione dei dipendenti a passare da un'azienda all'altra.<sup>4</sup> Da questo fenomeno è emersa una maggiore competitività nel mondo professionale, portando le aziende a focalizzarsi su strumenti e metodologie per costruire la propria attrattività in qualità di datori di lavoro. Da questa esigenza nasce l'EB, strategia che definisce il vantaggio aziendale come employer in termini di "patrimonio di marca". Confrontando il rapporto tra consumatore, prodotto e brand, l'EB replica tale relazione assumendo come estremi l'azienda e il potenziale candidato o l'attuale impiegato. Tale strategia, di fatto, nasce dalla necessità di ottimizzare il rapporto tra azienda e dipendente puntando sulla fedeltà di marca.

### I.2 Caratteristiche dell'EB tra Risorse Umane e Marketing

Nel 1996 il *Journal of Brand Management* riporta la prima definizione di EB a opera di Ambler e Barrow:

*The package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company. The main role of the employer brand is to provide a coherent framework for management to simplify and focus priorities, increase productivity and to improve recruitment, retention and commitment.*<sup>5</sup>

Negli ultimi anni le discussioni circa una definizione più precisa di EB sono state sempre più accese e diffuse, infatti sempre più organizzazioni se ne occupano e le definizioni al riguardo abbondano. Un ulteriore elemento di confusione e ambiguità circa la concettualizzazione dell'EB è rappresentato dal fatto che spesso esso si trova al centro di dibattiti ed è motivo di ideale contesa tra due discipline, che rivendicano ciascuna il proprio diritto di gestione: Marketing da un lato, Risorse Umane dall'altro.

Quando parliamo di EB ci riferiamo in effetti ad ambedue gli aspetti: l'importanza del capitale umano come maggior valore di un'azienda e il brand come specchio dei valori dell'organizzazione, quindi da una parte l'impiegato o risorsa umana, dall'altra il marchio e tutti i meccanismi di marketing che stanno dietro le quinte della sua creazione.

Volendo tentare di dare una definizione, si potrebbe definire l'EB come una strategia di marketing "interno", che punta innanzitutto allo sviluppo, o meglio, alla promozione di una Value

---

<sup>4</sup> Lizzani G., Mussino G.M., Bonaiuto M. (a cura di), *Prefazione*, in "L'EB tra ricerca e applicazione", FrancoAngeli, Milano, 2008.

<sup>5</sup> Ambler T., Barrow S., "The employer brand", in *Journal of Brand Management*, Vol. 4, 1996, pp. 185 – 206.

Proposition per il dipendente: infatti, se l'obiettivo per eccellenza del marketing è quello di creare e trasferire valore per il cliente, allo stesso modo è fondamentale creare e trasferire valore anche per il proprio dipendente, che in qualche modo è in realtà il primo cliente/destinatario dell'organizzazione per cui lavora.

Primo scopo dell'EB è dunque quello di individuare e valorizzare la cosiddetta EVP (*Employer Value Proposition*) in un'ottica biunivoca: agli occhi del potenziale dipendente per le strategie di *attraction* e in riferimento alle risorse interne per le strategie di *retention*. Ovviamente tale obiettivo è perseguibile solo sviluppando adeguate strategie di marketing, di comunicazione e di promozione, in modo da indurre l'individuo ad avvertire quasi un senso di appartenenza all'azienda stessa, un senso di totale riconoscimento, cosicché lo stesso dipendente si faccia automaticamente e spontaneamente ambasciatore della sua organizzazione. È quindi fondamentale il concetto di identità, rispecchiarsi nei valori aziendali e il compito del marketing: la costruzione di una cultura aziendale, per quanto competenza delle risorse umane, in realtà si trova a fare i conti anche con il marketing. Tocca infatti alle opportune tattiche del settore trovare il canale e il modo per diffondere tale cultura aziendale e promuoverla a tal punto da attirare e poi trattenere i talenti più gettonati. Una delle risorse chiave è proprio la comunicazione interna, che va gestita attentamente: il dipendente è il principale ponte tra l'azienda e il cliente esterno e in quanto tale rappresenta il veicolo dell'identità stessa dell'azienda.

*For a business to enhance its reputation it needs to invest in effective internal communication with its employees because internal communication becomes the foundation for an effective and rewarding reputation.*<sup>6</sup>

Dunque la gestione della politica di comunicazione aziendale mira ad una comunicazione *customer-oriented* e, nell'ottica delle strategie che regolano l'EB, anche *employee-oriented*. Gli strumenti più utilizzati per realizzare il dialogo con il dipendente (e futuro tale) spaziano dalla comunicazione verbale a quella scritta e dai mezzi audiovisivi a quelli informatici.<sup>7</sup> La scelta dei canali da utilizzare si muove sempre più verso modalità innovative legate alle svariate possibilità offerte dal Web 2.0.

Lo confermano i dati statistici aggiornati al 2015-16.<sup>8</sup>

<b>72%</b>	Recruiters nel mondo per cui l'EB ha un impatto significativo sull'assunzione di talenti
<b>69%</b>	EB su siti web
<b>61%</b>	EB su reti o community professionali online
<b>47%</b>	EB sui social media
<b>39%</b>	Chi sostiene che l'EB sarà un trend di lunga durata su cui focalizzarsi in futuro
<b>55%</b>	Recruiters nel mondo che hanno già una strategia di EB proattiva
<b>59%</b>	Recruiters nel mondo che stanno investendo di più nell'EB

Nel dettaglio, il dato sui social media (47%) ci dice tanto sulle tendenze sempre più diffuse nell'ambito delle strategie di EB legate al digital:

*I social media non devono essere pensati semplicemente come un altro canale per il recruiting, un altro mezzo con il quale interagire con i candidati potenziali o un'altra applicazione con la quale gestire l'eb e la reputazione dell'organizzazione, ma piuttosto tutte queste cose contemporaneamente.*<sup>9</sup>

<sup>6</sup> Dortok A., "A Managerial Look at the Interaction between Internal Communication and Corporate Reputation, in *Corporate Reputation Review*, 8(4), pp. 322-338.

<sup>7</sup> Cfr. Libaert T., Johannes K., *La communication corporate*, Dunod, Paris, 2010, p. 70.

<sup>8</sup> Cfr. "The Ultimate List of Employer Brand Statistics" For Hiring Managers, HR Professionals, and Recruiters, Small to Mid-sized Business Edition (SMBs), 2015-16.

<sup>9</sup> Dutta D., "Tweet your tune - social media, the new piedpiper in talent acquisition, in *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 39(3), pp. 93-104, 2014.

In quella percentuale è compreso l'utilizzo sempre più diffuso di LinkedIn: i candidati sono massimamente presenti su questa piattaforma pensata per professionisti e possono anche farsi conoscere meglio.

Gli sviluppi più recenti parlano di un LinkedIn che si aggiorna sempre di più e cambia "pelle", agevolando e velocizzando la ricerca di contatti e offerte di lavoro:



*Nuova interfaccia, più snella e intuitiva, e soprattutto dedicata alla condivisione: [...] implementa nuove funzioni, dalla ricerca ai chatbot, avvicinandosi sempre di più a Facebook. D'altronde è così che il mondo del lavoro sta cambiando, sfruttando sempre di più gli spazi di condivisione online e la possibilità di pubblicare contenuti multimediali, a cominciare dal proprio curriculum vitae.<sup>10</sup>*

### I.3 Come l'EB influisce sulla Brand Equity

Come anticipato, alla base dell'EB vi è il concetto di azienda come luogo di lavoro, dove gli attori lavorativi in essa inseriti condividono una cultura aziendale interamente costruita sui valori e sugli obiettivi del business.

Pertanto cultura, ambiente professionale, atmosfera aziendale, mission e vision costituiscono le leve su cui costruire tale strategia di comunicazione, utilizzata dal marketing per attirare potenziali talenti. Di fatto, un'azienda interamente costruita su determinati valori e sulla loro condivisione da parte del potenziale candidato crea sicuramente una buona base per l'*attractiveness* dell'azienda come employer.

*Le azioni di EB [...] mirano al raggiungimento di un "fit" che Chatman definisce come congruenza tra valori e norme dell'organizzazione e valori delle persone.<sup>11</sup>*

Affinché tali valori possano costituire il patrimonio di brand dell'azienda occorre che siano coerenti sia con la visione interna, estesa a tutti gli employees, che con l'immagine percepita dall'esterno. Tale percezione viene definita con la Corporate Image, la cui costruzione verte sull'identità aziendale.

La Corporate Identity esplicita value, vision e mission su cui è interamente costruita la cultura aziendale e su cui si definisce l'immagine grazie alla quale gli stakeholders elaborano una vera e propria "associazione mentale" tra tali valori e l'azienda stessa, differenziando quest'ultima dai competitors. Se la Corporate Identity definisce l'"essere" aziendale comunicandolo ai diversi stakeholders, l'Employer Identity parla agli impiegati attuali e potenziali dell'azienda: più è solida, più favorisce l'*attractiveness* in termini di Employer Brand.

Saranno i valori e l'alta *reputation* aziendale, così come l'Employer Value Proposition, a definire il grado di desiderabilità e appetibilità in termini di *best work place of choice* rispetto ai competitors. L'azienda deve valorizzare la sua Employer Identity e comunicare la stessa al proprio

<sup>10</sup> "LinkedIn: chatbot e post, il social network del lavoro cambia look", in *Repubblica.it*, 20 gennaio 2017. [www.repubblica.it/tecnologia/social-network/2017/01/20/news/linkedin\\_chatbot\\_e\\_post\\_il\\_social\\_network\\_del\\_lavoro\\_cambia\\_look-156456020](http://www.repubblica.it/tecnologia/social-network/2017/01/20/news/linkedin_chatbot_e_post_il_social_network_del_lavoro_cambia_look-156456020)

<sup>11</sup> Lizzani G., Mussino G. M., Bonaiuto M. (a cura di), *L'EB...* op. cit., p. 21.

target di riferimento riuscendo ad ottenere, in qualità di ambiente lavorativo, un Brand Positioning elevato. Come affermato da Harris (2001):

*I valori emozionali della marca sono comunicati non solo attraverso la pubblicità, ma anche attraverso le interazioni dei dipendenti con i diversi stakeholders.*<sup>12</sup>

Per non creare gap tra la Brand Identity e l'Employer Brand è necessario che l'immagine e i valori trasmessi all'esterno siano accolti e condivisi dagli employees attuali, i quali a loro volta opereranno come *ambassadors* dell'EmployerBrand.

Una volta definita la propria Employer Identity, attraverso un processo di targeting, si costruisce l'Employer Brand Positioning:

*l'insieme di iniziative volte a definire le caratteristiche dell'azienda come employer e a sviluppare la strategia di marketing più adatta per attribuire una certa posizione all'azienda.*<sup>13</sup>

Individuato tale target, si definisce la Employer Value Proposition, che sintetizza la promessa di valore come datore di lavoro verso cui il potenziale candidato costruisce le sue aspettative. La Value Proposition esprime il *work content*, ossia l'insieme di benefici che una determinata azienda propone per favorire l'attrattività di potenziali candidati e la ritenzione degli impiegati.

Sicuramente fattore catalizzatore nella costruzione dell'EB Strategy è la reputazione di cui gode l'azienda fra i consumatori dei suoi prodotti e/o servizi, che influenzerà anche quella del potenziale candidato. Di fatto Brand Image, Brand Identity, Brand Awareness e Brand Loyalty definiscono il valore della Brand Equity: è su di essa che lavora l'EB. Questo perché i potenziali candidati sono una parte dei soggetti corrispondenti al mercato di consumo dei prodotti/servizi di quel brand.

La scelta del consumatore per un prodotto o brand è determinata sia da fattori tangibili e funzionali (in termini di beneficio percepito), sia da fattori non tangibili, quali la personalità, la reflection e la self-image. In tal senso le aziende devono anche selezionare i giusti elementi grafici e simbolici per realizzare una corretta comunicazione, in un contesto tempestato da segni e significati di tutti i tipi. Tali simboli vanno trasmessi attraverso un'efficace attività di comunicazione, grazie alla quale si creerà un collegamento automatico e istantaneo con il brand e i suoi valori. Considerate l'identità e l'immagine, il target che avrà una maggiore Brand Awareness verrà attirato con più facilità. Infatti, una visione totale dell'azienda e dei suoi valori favorisce la considerazione della stessa in termini di employer.

Sicuramente gli elementi provenienti dal Corporate Brand costituiscono un grande elemento di differenziazione e, apparentemente, l'EB non va considerato come dissociato dal Corporate Brand e dal valore della Brand Equity. Ma un'azienda con una bassa reputazione aziendale può comunque decidere di puntare maggiormente sullo sviluppo del proprio EB indipendentemente dalla considerazione della propria Corporate Reputation, trovando nell'implementazione di una strategia e nella valorizzazione della sua immagine in qualità di datore di lavoro, la chiave di successo per la sua notorietà.

---

<sup>12</sup> Harris F., De Cernatory L., "Corporate branding and corporate brand performance", in *European Journal of marketing*, n. 3 – 4, 2001.

<sup>13</sup> Amendola E., *EB e nuove tendenze*, Bologna, 2008, p.29.

## CAPITOLO II

### DUE MONDI A CONFRONTO: BRAND IMAGE E BRAND IDENTITY NEL B2B E NEL B2C

#### II.1 Premesse

Un'impresa operante nel mondo del Business to Business (B2B) è un'impresa che pratica scambi di prodotti o servizi con altre aziende, a differenza delle organizzazioni che agiscono nel settore del Business to Consumer (B2C), che effettuano vendite rivolte direttamente al consumatore finale. Il B2B riguarda i rapporti tra le aziende, le quali ponderano i propri acquisti a seconda della proposta ricevuta. I mondi B2B e B2C hanno gli stessi elementi di processo, ma analizzano le proprie variabili in modo nettamente differente.

Altrettanto separati sono i rapporti relazionali e comunicativi: il B2B gestisce e mantiene saldi i rapporti con le altre aziende, in quanto è fondamentale incrementare il più possibile il proprio network per contribuire alla crescita e alla durata "della vita" di una B2B.

Nel B2C, lavorando su prodotti di largo consumo, si incorre molto frequentemente in una certa infedeltà da parte del cliente, dal momento che risulta molto facile optare per lo stesso prodotto fornito però da aziende diverse. Le B2B, agendo nell'ottica di mantenere duraturo negli anni il rapporto di fornitura con l'azienda-cliente, devono saper mantenere salde le relazioni ed accrescere la visibilità sul proprio mercato di riferimento investendo su Reputation e Brand Image. Inoltre, le aziende B2C conquistano il cliente soprattutto dal punto di vista emozionale, puntando ad un alto livello qualitativo sul piano comunicativo, poiché migliore è la comunicazione, maggiore è la forza di vendita, che di conseguenza rafforza l'immagine del brand creando fidelizzazione verso la marca.

Nel B2B il valore della marca è molto meno influente rispetto ai prodotti di largo consumo, poiché il tipo di comunicazione è relazionale ed informativo: la strategia B2B mette al centro la reputazione dell'azienda, perché un'ottima reputazione si tramuta in una forma di garanzia verso l'azienda cliente.

In conclusione, è possibile affermare che la dimensione del mercato vede un elevato numero di potenziali acquirenti di piccola dimensione nel mercato B2B; nel B2C, all'opposto, si rintraccia un minor numero di acquirenti ma con dimensione maggiore.<sup>14</sup>

#### II.2 EB nelle aziende operanti nel mercato B2C

Diversi studi hanno confermato che esiste un rapporto diretto tra la notorietà di un brand ed il suo grado di catalizzazione di talenti. Ne discende che all'aumentare del primo, la capacità di attrazione delle migliori menti si accresce in maniera sensibile.

Questo fatto è ancora più evidente quando si tratta di aziende operanti in un mercato B2C. Il motivo di tale successo è dovuto principalmente alla notorietà del marchio, che gioca un ruolo di particolare rilevanza nella percezione esterna della propria immagine sul consumatore finale. Come si evince dall'immagine di seguito rappresentata, esistono vari livelli di notorietà.



Piramide della notorietà di David A. Aaker

<sup>14</sup> Cfr. Kotler P., Armstrong G., *Principi di marketing*, Scott W. G. (a cura di), 2009<sup>[13]</sup>.

*Ogni azienda, nella mente del consumatore, occupa un gradino preciso. Si va dalla totale assenza di conoscenza (1 livello) ad una conoscenza superficiale (2 livello), passando poi per una conoscenza forte (3 livello) e terminando nella cosiddetta Top of Mind (4 livello), ovvero quando quel brand è in cima ai pensieri del cliente quando deve acquistare qualcosa.*<sup>15</sup>

È stato assodato in letteratura che il valore aziendale cresce se il pubblico è in grado di percepire l'azienda come luogo dove si lavora bene.

Si evince come una strategia di EB possa essere applicata più facilmente da un'azienda B2C con un'alta *brand awareness* piuttosto che da una azienda esclusivamente B2B.

Tale livello di notorietà è determinato dalla capacità di veicolare la propria Brand Identity.

*Per Brand Identity si intende l'insieme degli aspetti e degli elementi grafico-comunicativi che determinano la percezione e la reputazione di un brand da parte del suo pubblico.*<sup>16</sup>

A differenza della Brand Image, la Brand Identity è creata mediante azioni manageriali con l'obiettivo implicito di comunicare al pubblico i valori e le caratteristiche portanti aziendali.

Di seguito viene raffigurato il "prisma di Kapferer", che rappresenta le diverse sfaccettature di una marca.<sup>17</sup>



Se le politiche di EB praticate da ogni singola azienda operante nel settore B2C sono trasmesse in maniera limpida e trasparente (Brand Identity), il pubblico con il quale si desidera interloquire avrà meno margini di interpretazione del messaggio ricevuto (Brand Image).

È proprio questo il campo in cui le dinamiche tra le politiche di EB e di Brand Identity trovano massima espressione.

Per quanto concerne invece il rapporto diretto della Brand Image all'interno delle politiche di EB, bisogna in primo luogo definire il concetto di Brand Image e, solo successivamente, soffermarsi sull'importanza rivestita dal marchio.

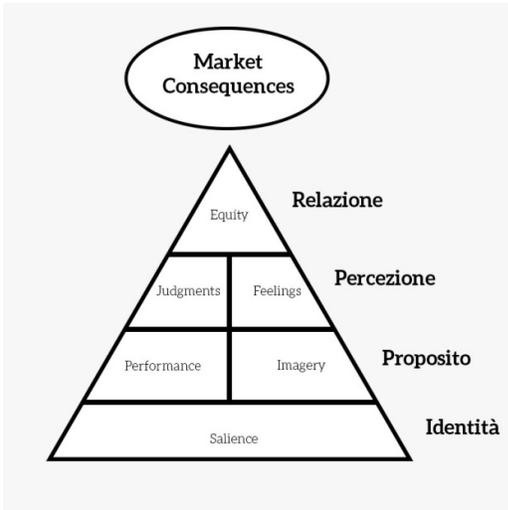
*Per Brand Image si intende l'immagine della marca così come viene percepita dai consumatori. Riassume un insieme di valori razionali ed emotivi attribuiti alla marca, la cui forza dipende più che dall'impatto del marketing, dalle opinioni e dalle aspettative dei consumatori.*<sup>18</sup>

<sup>15</sup> Cfr. [www.webinword.com/blog/approfondimenti/brand-awareness.html](http://www.webinword.com/blog/approfondimenti/brand-awareness.html)

<sup>16</sup> [www.creativiastudio.com](http://www.creativiastudio.com)

<sup>17</sup> Kapferer J.N., *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page Publishers, London, 2008, p.183.

<sup>18</sup> Cfr. [www.glossariomarketing.it/significato/brand-image](http://www.glossariomarketing.it/significato/brand-image)



In altre parole si tratta della percezione del brand da parte del consumatore, decodificata dallo stesso attraverso le proprie interpretazioni. Tale percezione può avere connotati positivi o negativi indipendentemente dal grado di soddisfazione del singolo prodotto acquistato, in quanto il focus centrale resta sempre il marchio. Si rileva, inoltre, come la "piramide di Keller" rappresenti il metodo di costruzione, nonché di diffusione, di un brand mediante l'utilizzo di quattro blocchi principali: identità, proposito, percezione e relazione. Va altresì ricordato che la Brand Image può essere influenzata anche da altri fattori, che esulano dalla qualità dei prodotti e servizi, come ad esempio il giudizio dei consumatori, le campagne di comunicazione, la stampa ed infine la capacità distributiva.

Dunque l'importanza e l'autorevolezza della propria immagine aziendale dipendono non solo dalle azioni di marketing interne, ma anche dalla percezione e dalla valutazione complessiva, che passano attraverso un percorso di networking del pubblico.

Mentre le aziende B2B possono incontrare più ostacoli nella gestione separata di Employer Brand e Corporate Brand, le aziende B2C, contando su un'immagine di marca forte e consolidata, possono puntare su strategie di comunicazione finalizzate alla sola *attraction*, relegando la promozione della Corporate Image ad altre funzioni. Ne deriva che le strategie di EB definite possono far leva anche su una comunicazione non convenzionale e creativa.

### II.3 Politiche di EB nelle aziende operanti nel mercato B2B

Se in un mercato B2C l'obiettivo è la vendita di un prodotto/servizio distintivo indirizzata ad un acquirente che coincide con il consumatore finale, nel mercato B2B lo scopo principale è quello di creare il vantaggio competitivo definendo una rete commerciale di fruitori stabili, che riconoscano nell'azienda in questione un modello di garanzia e di competenza. Ma come costruire tale rete? Un dato di fatto è l'aumento della competizione nella dimensione B2B, che ha condotto di recente la letteratura a porsi degli interrogativi sul "ruolo di marca" e sul *business to business branding*. Si è potuto appurare che il prezzo non costituisce la sola variabile critica per le scelte d'acquisto; vanno in effetti considerate anche le specifiche politiche di mercato, la differenziazione dell'offerta e la capacità di investire su relazioni stabili e collaborative.<sup>19</sup>

In tale prospettiva, come segnalato in diversi articoli,<sup>20</sup> si è dato ampio spazio al dibattito circa il ruolo della marca nei mercati B2B.

Per definire il potere della marca come motore per l'instaurazione di relazioni industriali vanno considerate le motivazioni che spingono un'impresa a selezionare un potenziale fornitore e ad entrare in contatto con esso. In una fase di scouting del fornitore e della sua selezione, il brand assume un valore aggiunto sviluppando le stesse caratteristiche della *Consumer Branding* del mercato B2C: in una prima fase funge da "vetrina"; successivamente vanno considerati anche altri elementi, come la qualità relazionale e le *performance* dell'impresa fornitrice, sia in termini di tempi di consegna, sia di qualità del prodotto e assistenza. In base a ciò, è possibile affermare che il brand agisce positivamente sulla dinamica del rapporto fornitore e impresa acquirente, ma a definire ulteriormente la loro relazione è l'attenzione verso le dipendenze, i legami, le attività e le risorse coinvolte.

Occorre sottolineare come per molte imprese B2B la marca assuma un valore fondamentale dal momento in cui diviene parte fondante del processo di distribuzione, finalizzato alla visibilità nei

<sup>19</sup> Ferrero G. e Tunisini A., "Business marketing: concetti e metodologie per operare nella complessità", in *Mercati e Competitività*, 2004, p. 112.

<sup>20</sup> [www.researchgate.net/publication/233695812\\_Branding\\_the\\_business\\_marketing\\_offer\\_Exploring\\_brand\\_attributes\\_in\\_business\\_markets](http://www.researchgate.net/publication/233695812_Branding_the_business_marketing_offer_Exploring_brand_attributes_in_business_markets)

confronti del consumatore finale. Tale strategia prende il nome di “ingredient branding”, ossia l'utilizzo del valore di marca da parte del produttore di una componente che verrà assemblata in un prodotto più complesso e rivolto al consumatore finale. In questo caso il consumatore in questione sarà il primo ricettore delle attività di branding e sarà egli stesso a rafforzare il potere contrattuale del fornitore di tale “ingredient” (vedi il caso di Tetra Pak, che ha fatto di tale metodo la sua strategia vincente).



Dando per assunto che la marca nella dimensione B2B abbia un ruolo marginale nei confronti delle aziende clienti, a questo punto sembra opportuno orientare la discussione dell'identità di marca delle aziende B2B nell'ottica dell'EB e della definizione delle sue strategie. In un ambiente sempre più competitivo, anche nella dimensione delle aziende industriali, si avverte la necessità sia di attrarre a sé forza lavoro qualificata, sia di motivare e trattenere i propri impiegati. Da un lato troviamo l'azienda B2C, che a supporto delle proprie strategie di EB può contare sull'*awareness* della propria Corporate Image da parte del consumatore finale, facilitando così l'attrazione di potenziali employees. Dall'altro lato le aziende B2B: non facilmente riconosciute dal pubblico di consumatori, esse incontrano ostacoli nell'attrarre la manodopera qualificata di cui necessiterebbero. Quali sono le strategie da adottare in questo caso? Innanzitutto prestare attenzione al processo di comunicazione della propria immagine come datore di lavoro: è fondamentale fornire una chiara definizione di ciò che l'azienda è realmente, cosa fa, quali sono i suoi valori e soprattutto qual è la sua Customer Value Proposition.

Nel mercato B2B molte aziende relegano il proprio prodotto o servizio a valori e bisogni simbolici, riassumibili in un “credo” dal significato sociale ed etico. Un chiaro esempio di come le aziende inseriscano all'interno dei propri modelli elementi simbolici e ad alto contenuto etico (per facilitare la conoscenza di sé condivisa dai consumatori finali) è rappresentato dall'uso della Corporate Social Responsibility (CSR), che, rispondendo alla crescente domanda di prodotti e servizi sostenibili e responsabili, incrementa la reputazione del brand.

Considerate le riflessioni fin qui condotte, in conclusione si può affermare che un'azienda B2B per facilitare la notorietà di sé come datore di lavoro dovrebbe innanzitutto associare alla comunicazione esterna anche un'efficiente comunicazione interna, accompagnata dalle strategie di ritenzione dei propri impiegati: ascoltare i propri dipendenti, rispettare i loro bisogni e stimolarne l'operatività assume un esito positivo in termini di *work satisfaction*, rendendo i propri employees i primi veri *ambassadors* e i principali *influencers* per i potenziali candidati.

## CAPITOLO III

### “GO PLACES” DI HEINEKEN: UN CASE STUDY DEL MONDO B2C

#### IV.1 Presentazione dell'azienda

Heineken è una multinazionale olandese che produce birra, fondata da Gerard Adriaan Heineken nel 1873. Sin dagli anni '40 del Novecento, l'azienda si dimostra attenta alle politiche di marketing, che hanno lo scopo di migliorare la Brand Image dell'azienda. Sviluppano infatti, nel 1948, una strategia di *rebranding* che modifica il logo tradizionale: le “e” contenute nel marchio vengono inclinate per apparire più “sorridenti”. Il processo continua nel 1954: il colore dell'etichetta viene cambiato da rosso a verde con lo scopo di trasmettere sicurezza.

Lungo la sua storia, fino ai nostri giorni, Heineken ha acquisito numerosi marchi di birra in tutto in mondo. Attualmente il gruppo si compone di oltre 270 brand di birre.

#### IV.2 Presentazione della campagna

Heineken viene riconosciuta come una delle multinazionali che più punta in strategie di marketing non convenzionale. Molteplici le campagne condotte in questa direzione, che hanno permesso, in particolar modo negli ultimi anni con il sostegno di campagne web, di accrescere il valore percepito, sia agli occhi dei consumatori, sia ai fidelizzati (“Heineken Ideas Brewery”, “Heineken: The Dilemma”, solo per citare alcuni esempi).

“Heineken Go Places” conferma la capacità dell'azienda di mettere in atto strategie di marketing non convenzionale anche in un'ottica di EB. Non nuova a questo tipo di iniziative, già nel 2013 Heineken aveva sviluppato un'altra campagna di EB di grande successo, “The Candidate”, premiata ai Cannes Lion Awards 2013.

Lanciata nell'estate del 2016, la campagna propone un modello di selezione completamente innovativo. Il suo fulcro è il sito web, dove l'utente che vuole proporsi per una posizione in Heineken è portato ad effettuare un test interattivo, chiamato “Il colloquio”, composto di dodici domande a cui bisogna rispondere in pochi minuti. I risultati sono sviluppati sul modello dell'enneagramma delle personalità. Al termine del colloquio, definita la personalità, si ha la possibilità di inviare il proprio curriculum attraverso il profilo LinkedIn dell'azienda.

#### IV.3 Analisi del sito web Go Places

Come anticipato in precedenza, il fulcro della campagna di EB sviluppata da Heineken è il sito web [goplaces.theheinekencompany.com](http://goplaces.theheinekencompany.com). Atterrati sulla home, si è portati a scegliere se affrontare il colloquio o prendere visione del “manifesto” della campagna.

Il manifesto è il video promozionale che accompagna la campagna stessa. Protagonista è una figura non definita che veste i panni di un eccentrico recruiter e che spiega in cosa consiste “Go Places”. Il tutto ambientato in un posto anch'esso poco definito. Tutta la campagna si basa sulla capacità di prendere decisioni in fretta. Il ritmo è incalzante, l'utente viene invitato a mettersi in gioco, motivato ad affrontare tutte le sfide che si pensa non si possano superare. Il video, a cui hanno preso parte reali dipendenti di Heineken, attraverso brevissimi accenni alle loro storie, invoglia il “candidato” a mettersi in gioco, a sperimentarsi. Non a caso il nome della campagna significa “farsi strada”.

Sebbene ambientato in un luogo fittizio, sembrerebbe che l'atmosfera di festa rappresentata, grazie anche al coinvolgimento dei probabili futuri colleghi, sia in grado di far sentire il candidato già in una situazione piacevole e confortevole.

Preso atto del “manifesto”, il colloquio si presenta come un video interattivo. Si ritrova l'atmosfera festosa presentata in precedenza, così come il “recruiter” che guiderà l'utente lungo il percorso. Lo scopo è quello di conoscere il candidato attraverso le domande che verranno poste e capire quale sia la sua personalità in base alle scelte che farà successivamente. Viene quindi spiegato il meccanismo del colloquio: il candidato dovrà rispondere a dodici domande con due sole alternative. A seguire è la volta dell'intervista vera e propria. Infine, la parte conclusiva è dedicata

alla descrizione dei vari tipi di personalità che possono emergere dal colloquio e si trovano link necessari per la condivisione dei contenuti del sito o per ottenere maggiori informazioni sull'azienda e sui suoi prodotti.

#### IV.4 Analisi contenuti Go Places

Dopo aver dato uno sguardo d'insieme alla composizione della campagna "Go Places", necessario appare ora soffermarsi sui contenuti proposti, a partire proprio dal colloquio che il candidato dovrà affrontare.

Come già detto, il colloquio si compone di dodici domande, alle quali il candidato dovrà rispondere entro cinque secondi nella prima parte e tre nella seconda.

La prima domanda è volta ad indagare quali siano le priorità del candidato: "Preferireste: a. Essere famoso in tutto il mondo o b. Avere solide radici?". Quale sia la scelta, in un certo senso, non importa; l'esperto di scelte spiega che Heineken è in grado di offrire sia solide radici che fama mondiale, raccontando quanti siano i brand del gruppo sparsi per tutto il mondo.

La seconda domanda è strettamente collegata alla prima, il recruiter si avvicina a una *cloche* bianca e chiede di scegliere fra il menù a sorpresa di un nuovo ristorante o il piatto classico della propria trattoria. Il piatto a sorpresa non verrà rivelato.

Per la domanda seguente si assiste a un cambio di *location*: compare una lunga scala che l'esperto si appresta a salire, fino a quando, giunto a un bivio, chiede di scegliere quale porta aprire e aggiunge che non c'è alcun limite di cui preoccuparsi, perché in Heineken si potrà iniziare come operaio del birrificio locale e diventare poi il "responsabile della logistica delle Americhe" e, ancora, spiegando al candidato che sarà messo nelle condizioni di crescere, pur incontrando delle difficoltà. Sarà quello il momento in cui il candidato dovrà scegliere la porta da oltrepassare: quella che permette di rimanere sulla propria linea o essere pronto a cambiare direzione?

Si passa ora nella seconda fase, si accelera e da questo momento verranno poste cinque domande di fila con soli tre secondi a disposizione per rispondere. La prima domanda chiede se si affrontano i problemi prendendosi tutto il peso che comportano sulle spalle o scegliendo l'umorismo; la seconda domanda chiede al candidato quale superpotere vorrebbe possedere tra "non aver bisogno di dormire o riuscire ad aprire gli occhi alla gente". Successivamente viene chiesta una preferenza tra "guardare le cose da diverse prospettive o chiamare le cose con sempre nuovi nomi". L'ultima domanda mostra una stanza piena e una stanza vuota e interroga il candidato su quale delle due immagini trasmetta più ansia. Dopodiché si dovrà cliccare su un pulsante rosso.

Si arriva alla conclusione presentando alcuni dipendenti Heineken che hanno girato il mondo all'interno dell'azienda e mostrando il set dello spot di un loro prodotto: il candidato dovrà esprimere la sua preferenza tra "lo stare al centro dell'attenzione, davanti alle telecamere, oppure il posizionarsi dietro le quinte e dirigere".

L'ultima domanda indaga sulla predisposizione del candidato a dare il meglio di sé in autonomia o insieme ad altre persone. Il colloquio si conclude con l'esperto di scelte che invita a condividere i risultati del test con Heineken inoltrando il CV su LinkedIn.

Ogni test riconduce a diversi tipi di personalità, ognuna delle quali presenta delle caratteristiche proprie e riconduce a uno specifico "tipo sociale": l'iniziatore; l'entusiasta; l'ambizioso; il pioniere; il mediatore; il tradizionalista; l'investigatore; il vincente.

#### IV.5 Analisi del Marketing Mix dell'EB

La campagna di EB di Heineken "Go Places" si è distinta e ha ottenuto molto successo grazie alla sua natura non convenzionale. È possibile scoprire quali siano le potenzialità di una campagna di questo tipo analizzando il Marketing Mix dell'EB.

Dalla campagna non emerge il bisogno della necessità di una specifica figura aziendale da assumere, tuttavia viene mostrato come il modo di approcciarsi al processo di *decision making* possa assumere un valore determinante (e dunque di interesse per l'azienda) e prescindere dal background del candidato; infatti "Il colloquio" è aperto a tutti e non è richiesto alcun requisito per parteciparvi. Non essendovi una precisa richiesta da parte dell'azienda non si è a conoscenza del valore economico delle posizioni in cui l'azienda può assumere il candidato. Anche qui la risposta

si rintraccia nella rapida sequenza di immagini che si frappongono tra una domanda e l'altra: Heineken è una multinazionale talmente grande da poter offrire un posto di lavoro in qualunque zona del mondo e le possibilità di fare carriera pur partendo dal basso sono numerose.

Un possibile criterio di selezione di questa campagna è dato dal mezzo attraverso cui è stata diffusa, dagli strumenti necessari a saper affrontare il "colloquio" e dal contesto che inevitabilmente punta ad attrarre principalmente giovani della generazione Y.

Altro elemento fondamentale e caratteristico è rappresentato sicuramente dalle centinaia di dipendenti che hanno partecipato come comparse all'interno dei video diffusi. Essi non solo sono parte integrante del contesto narrato di cordialità, vivacità e modernità, ma sono anche co-protagonisti e aiutanti dell'"esperto". Lo stile dinamico di cui si veste la campagna potrebbe essere considerato come un ulteriore elemento di selezione a monte, benché non chiaramente espresso: per essere parte della famiglia e del brand Heineken bisogna condividere uno stile di vita che non può essere quello del classico lavoro d'ufficio.

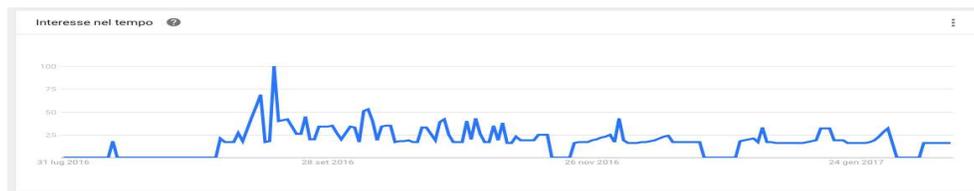
#### IV.6. Analisi del Media Planning

"Go Places" è stata una campagna sviluppata interamente per il web. Non sono state previste altre definizioni. Anche l'obiettivo finale, dunque la consegna del proprio curriculum, può avvenire esclusivamente online. A supporto del sito, che rappresenta il fulcro di tutta l'operazione, la campagna è stata promossa su tutte le principali pagine social dell'azienda (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube). Distribuita su scala globale, ha ottenuto grande successo e risalto, apparendo anche su importanti siti e blog di settore.

#### IV.7. Analisi del web

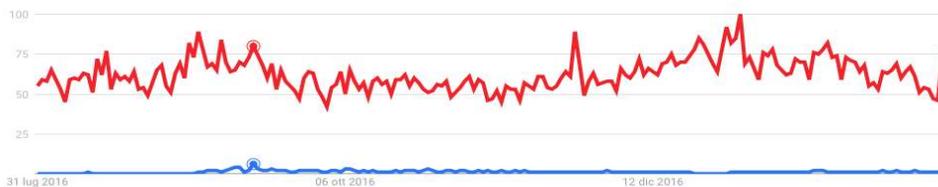
"Go Places" è stata una campagna di EB che ha ottenuto un buon successo e che per diverso tempo è riuscita a far parlare di sé, ponendo l'attenzione sull'Employer Brand di Heineken piuttosto che sul suo Corporate Brand.

L'analisi di monitoraggio delle ricerche su Google rende possibile indagare su quanto questa campagna abbia effettivamente avuto risalto sul web.

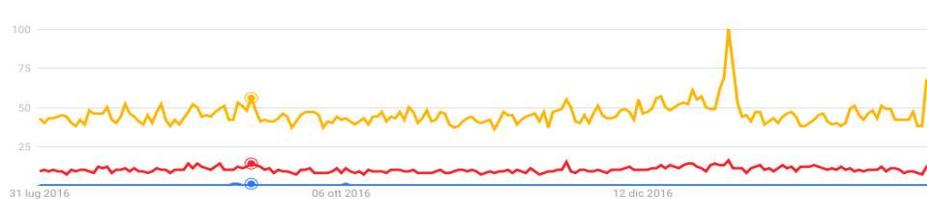


Il grafico riportato mostra come il picco di ricerche sia avvenuto a settembre 2016, precisamente il giorno sedici del mese, mantenendo una percentuale di ricerca media fino ad oggi del 22% sul massimo delle ricerche effettuate con la query "Heineken Go Places".

Incrociando questo dato con le ricerche legate al brand Heineken è possibile constatare come nel giorno in cui si sono registrate la maggior parte delle ricerche legate al termine "Heineken Go Places", anche il termine generico Heineken, riferito all'azienda e non al prodotto, ha subito un aumento di ricerche su Google.



Affinando la ricerca, dunque includendo questa volta le query legate al prodotto Heineken, ci si accorge che nella medesima data si verifica, anche in questo caso, un aumento di ricerche.



Per quanto riguarda il sito web, i primi cinque paesi che registrano più visite al sito della campagna “Go Places” sono: Olanda, Nigeria, Regno Unito, Giappone e Stati Uniti.

#### Traffic by countries ⓘ

On desktop



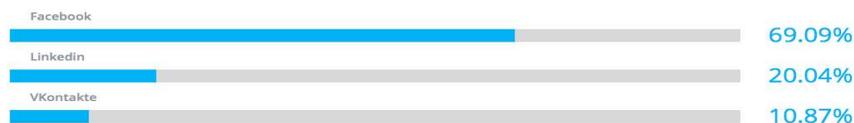
Netherlands	<b>11.00%</b>
Nigeria	<b>10.93%</b>
United Kingdom	<b>6.56%</b>
Japan	<b>6.17%</b>
United States	<b>5.46%</b>

[See 249 more countries](#)

Il traffico del sito della campagna è per lo più riferito a traffico *referral*, che giunge cioè da link secondari e non per vie dirette. Il dato potrebbe confermare il successo della campagna: considerando che non è stato generato traffico a pagamento, ovvero Heineken non ha predisposto annunci a pagamento per raggiungere potenziali visitatori, si potrebbe affermare che la maggior parte del traffico di “Go Places” sia giunto da siti di informazione, blog, forum ecc.



#### Social ⓘ



È interessante anche notare quali siano gli interessi legati ai visitatori del sito. Se le voci legate a “Career and Education – Jobs And Employee” e quelle legate al business possono sembrare scontate, lo stesso potrebbe non essere per quanto riguarda il pubblico interessato al Beverage. Questo può suggerire che la campagna “Go Places” ha ottenuto riscontri non solo nei confronti del target individuato ma anche nei confronti del pubblico non interessato a presentare la propria candidatura.

#### Audience Interests ⓘ

##### Categories ⓘ



## CAPITOLO IV

### LIDL ITALIA E LE STRATEGIE DI EB NEL MONDO B2B: INTERVISTA ALLA DOTTORESSA FRANCESCA POTENA, TALENT ACQUISITION AND EB SPECIALIST PRESSO LIDL ITALIA

#### IV.1 Presentazione dell'azienda

LIDL è una multinazionale del settore della grande distribuzione, fondata in Germania nel 1973 e operante in Italia dal 1991 attraverso LIDL Italia Srl. In questi venticinque anni la presenza di LIDL sul territorio nazionale è aumentata sempre di più: da pochi punti vendita nel nord Italia all'inizio della sua storia ad oggi, con oltre 570 punti vendita, 10 centri distributivi<sup>21</sup> e 12.000 dipendenti. Negli ultimi anni ha registrato una forte crescita in termini di fatturato<sup>22</sup>, soprattutto in confronto alle prestazioni dei suoi diretti competitor sul territorio.

L'anno di svolta è stato il 2013, anno in cui LIDL Italia ha attuato un processo di *rebranding* riposizionandosi sul mercato non più come discount ma come supermercato, puntando molto anche su concetti quali la qualità e l'italianità, promuovendo all'interno dei propri punti vendita per lo più prodotti italiani<sup>23</sup> e diventando *premium sponsor* della Nazionale Italiana di calcio.

#### IV.2 L'intervista: LIDL Italia e l'EB

In LIDL Italia l'EB rappresenta un'importante leva di sviluppo aziendale, in particolar modo a partire dal 2013, anno in cui (come già detto) il distributore è passato dalla categoria dei discount a quella dei supermercati. In linea con questa evoluzione, è sorta l'esigenza di sviluppare strategie a favore di un Employer Brand che risultasse interessante sia verso l'interno che verso l'esterno.

LIDL Italia rappresenta una delle più famose realtà italiane ad occuparsi di EB, ottenendo tra l'altro notevoli risultati, testimoniati dai numerosi riconoscimenti che l'azienda ha ottenuto nel corso degli ultimi anni. Per indagare questa realtà è stata condotta un'intervista alla dottoressa Francesca Potena, che occupa il ruolo di *Talent Acquisition and EB Specialist* in LIDL Italia dal 2013.

Le domande poste all'intervistata sono state fondamentali per indagare le azioni svolte dall'azienda in materia di EB: innanzitutto quando è sorta la necessità di implementare politiche di EB; quali sono le strategie eventualmente applicate, le priorità e gli obiettivi prefissati; se e come viene condotta la gestione delle politiche di attrazione e ritenzione dei talenti; se nel corso del tempo sono sorte grosse difficoltà nell'implementazione di tali strategie; e ancora, gli effetti e i risultati ottenuti dall'applicazione dell'EB in LIDL Italia e gli strumenti utilizzati per verificarne l'efficacia; infine, le motivazioni che spingono un talento a scegliere LIDL Italia e non un competitor.

Le risposte fornite dalla dottoressa Potena hanno permesso di acquisire una visione d'insieme sull'EB in LIDL Italia, a partire dall'EVP che l'organizzazione si propone di perseguire.

L'Employer Value Proposition sviluppato dall'azienda si compone di cinque valori fondamentali, oltre a ulteriori proposte di valore e benefici offerti ai collaboratori. Per giungere a questi risultati, LIDL Italia ha svolto un'indagine interna su tre livelli, basandosi sull'analisi dei valori e delle percezioni di ogni dipendente, così da sviluppare una EVP coerente con la realtà aziendale.

L'indagine è stata condotta su un primo livello composto dal Management e dal consiglio d'amministrazione, un secondo livello composto da un campione rappresentativo di tutti i collaboratori e un terzo livello composto da persone esterne, intervistate principalmente durante i *Career Days*, alle quali veniva chiesta un'impressione riguardo LIDL come datore di lavoro.

<sup>21</sup> [www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-09-01/LIDL-sponsor-nazionale-italiana-155553.shtml?uuid=ACHyJ8p&fromSearch](http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-09-01/LIDL-sponsor-nazionale-italiana-155553.shtml?uuid=ACHyJ8p&fromSearch)

<sup>22</sup> [www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-01-10/la-classifica-gdo-eurospin-e-LIDL-volano-bene-esselunga-160424.shtml?uuid=ADOr8ZTC&fromSearch](http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-01-10/la-classifica-gdo-eurospin-e-LIDL-volano-bene-esselunga-160424.shtml?uuid=ADOr8ZTC&fromSearch)

<sup>23</sup> [www.mark-up.it/LIDL-italia-sempre-piu-italiana/](http://www.mark-up.it/LIDL-italia-sempre-piu-italiana/)

I risultati di tale indagine hanno permesso a LIDL Italia di determinare i quattro valori che danno forma alla loro EVP: competitività, dinamicità, organizzazione e capacità di coinvolgimento. A questi valori sono affiancati altri benefici, quali: l'offerta di prospettive di sviluppo e crescita, un ambiente di lavoro dinamico e organizzato, strumenti innovativi, processi strutturati, un'organizzazione del lavoro efficiente e puntuale, una retribuzione interessante per i collaboratori, un posto di lavoro sicuro e stabile anche in tempi di crisi.

Per LIDL Italia i primi portavoce del valore del loro Employer Brand sono proprio i dodicimila collaboratori, cui l'azienda ha infatti affidato la propria comunicazione attraverso messaggi che ogni dipendente, entusiasta di lavorare in LIDL, trasmette come testimonianza verso l'esterno. Tali messaggi (raccolti nella sezione "Carriera" del proprio sito web) vengono utilizzati per sviluppare una comunicazione dell'Employer Brand autentica e veritiera.

La possibilità di elaborare strategie di attrazione che coinvolgano in prima persona i collaboratori di LIDL Italia, sia attraverso la propria testimonianza, sia attraverso la costituzione della EVP sulla base del proprio parere, pone l'azienda nelle condizioni di affrontare le difficoltà legate al tema dell'attrattività. In particolare, le maggiori difficoltà sono da riscontrarsi nello scarso appeal di alcune posizioni della GDO particolarmente junior: si tratta, ad esempio, di attività che richiedono un grande impegno operativo, che si lavori nel weekend e, in generale, di attività che nell'immaginario comune non sono associate al prestigio.

LIDL Italia cerca inoltre di mantenersi attrattiva nei confronti di studenti universitari e neolaureati costruendo una serie di contatti con gli enti universitari e con le *Business School* presenti sul territorio.

### **IV.3 Monitoraggio e misurazione**

Per valutare l'efficacia delle proprie campagne di EB, LIDL Italia si avvale di strumenti di misurazione per così dire "interni" ed "esterni".

Nel dettaglio, vengono utilizzati KPIs strettamente collegati al recruiting: il numero delle candidature ricevute; il numero delle candidature positive ricevute (dunque in linea con le posizioni ricercate); il tasso di declino dell'offerta; il mancato commitment durante la fase di selezione.

Questi parametri sono accompagnati da misurazioni svolte da istituti esterni, che ogni anno valutano e premiano le aziende più meritevoli, sviluppando ranking che comunicano all'esterno dell'azienda il grado di eccellenza come datore di lavoro.

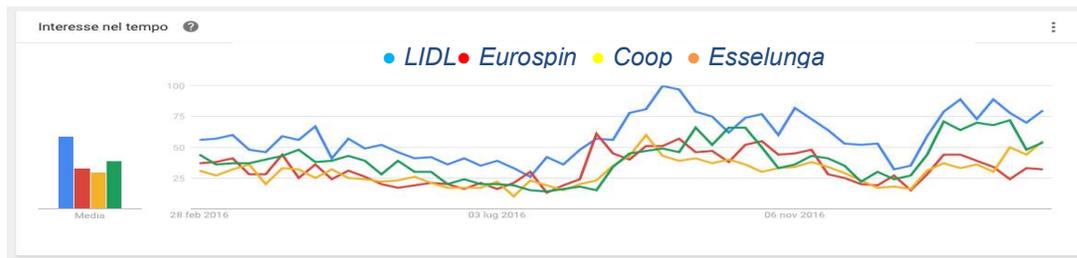
Nell'anno 2015-2016, LIDL Italia ha ottenuto la certificazione di "Best Large Workspace" da parte del *Great Place To Work Institute*. A febbraio 2017 ha ottenuto un'ulteriore certificazione come "Top Employer" a livello Italia e a livello Europa da parte del *Top Employer Institute*. E ancora, l'*Istituto Universum* ha riconosciuto LIDL Italia come "Most Attractive Employers". Altri riconoscimenti sono arrivati anche dal circuito Alma Laurea.

### **IV.4 Analisi del Web**

All'interno del proprio sito web, LIDL Italia offre una sezione legata alle opportunità di lavoro presenti nell'organizzazione, fornendo anche informazioni sul proprio Employer Brand.

Se consideriamo che oggi internet è uno degli strumenti principali per cercare offerte di lavoro, è chiaro come esso sia uno mezzo privilegiato per l'EB, che può sfruttarlo per il raggiungimento del proprio target. È possibile interpretare l'efficacia delle strategie di EB analizzando i dati di ricerca di Google legati alla query "lavora con noi" di LIDL e di alcuni fra i suoi principali concorrenti. In tal senso, sono stati presi in considerazione: Eurospin, Coop ed Esselunga.

Come si nota osservando il seguente grafico, nel periodo dal 28 febbraio 2016 al 25 febbraio 2017, i termini di ricerca legati al "lavora con noi" per LIDL sono risultati maggiori rispetto alle medesime ricerche legate ai principali competitor della catena tedesca.

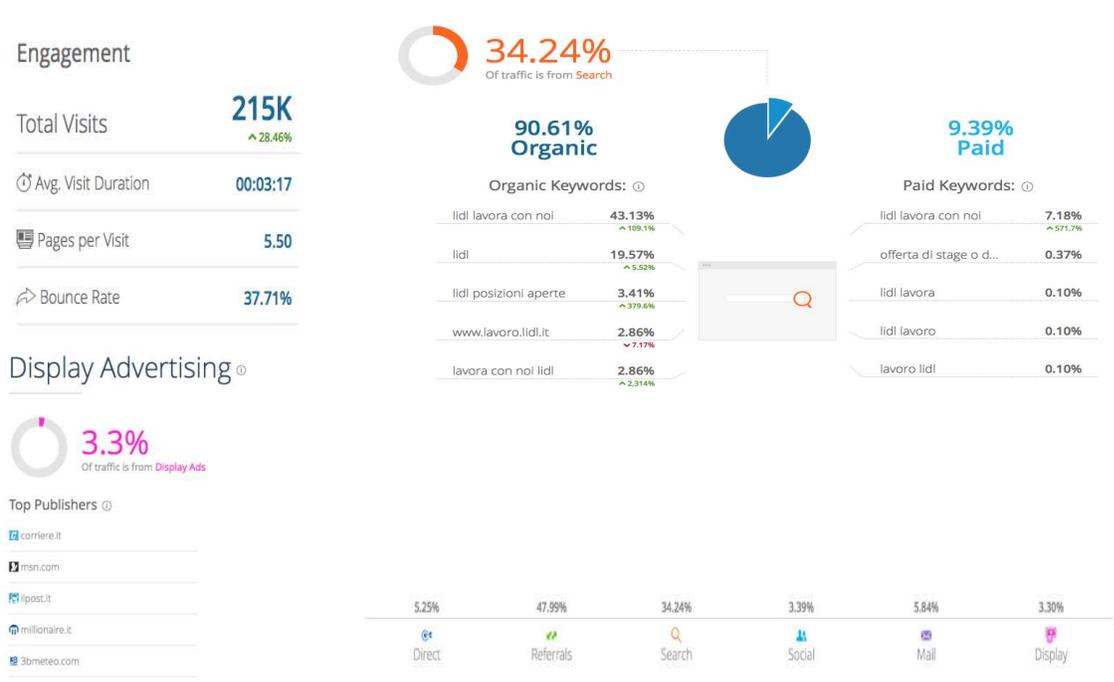


Volendo analizzare il dato anche da un punto di vista geografico, si può notare come gli stessi criteri di ricerca prevalgano su quasi tutto il territorio nazionale.



● LIDL ● Eurospin ● Coop ● Esselunga

Per quanto riguarda i dati relativi al sito web [lavoro.LIDL.it](http://lavoro.LIDL.it), è possibile riscontrare come a febbraio 2017 si contino 215 mila visite totali e un aumento pari al 28,46% rispetto al mese precedente. Le principali fonti di traffico sono i *referrals* (47,99%) e le ricerche dirette sui motori di ricerca (34,24%). Molto interessanti sono i dati relativi alle ricerche: di tutte quelle legate al sito, il 90,61% giunge da ricerche organiche e il 9,39% da ricerche a pagamento. Ancora più interessanti sono i dati relativi alle *keywords* connesse al sito carriera di LIDL Italia. Il termine di ricerca "LIDL lavora con noi" costituisce il 43,13% delle ricerche totali ed è cresciuto, tra gennaio 2017 e febbraio 2017, del 109,1%. Ancora, il termine "LIDL posizioni aperte", pur costituendo il 3,41% delle ricerche totali legate al sito web, ha misurato un incremento tra gennaio e febbraio 2017 pari al 379,6%. LIDL Italia si avvantaggia anche di annunci a pagamento, la maggior parte dei quali è legata ai siti: *corriere.it*, *msn.com*, *Il Post*, *Millionaire* e *3BMeteo*.<sup>24</sup>



<sup>24</sup> Fonte dati: SimilarWeb.com

## CAPITOLO V

### TETRA PAK E LE STRATEGIE DI EB NEL MONDO B2B: INTERVISTA ALLA DOTTORESSA CRISTINA VERONESE, COMMUNICATION TRAINING AND LEARNING PRESSO TETRA PAK ITALIA

#### V.1 Presentazione dell'azienda

Tetra Pak è un'azienda metalmeccanica che si occupa di ricerca, sviluppo e produzione di macchinari per il confezionamento di liquidi alimentari. Fondata dallo svedese Ruben Rausing nel 1951, la proprietà dell'azienda è gestita oggi dalla terza generazione della famiglia. Nel 2007, attraverso un'operazione di *CO-makership Communication*<sup>25</sup> con altri brand del settore food, riconosciuti dal consumatore finale (Parmalat, Zuegg, Granarolo, ecc.), sfrutta la visibilità di questi promuovendo i propri valori di ecosostenibilità del packaging, della qualità e sicurezza degli alimenti ivi contenuti. In tal senso Tetra Pak, realtà B2B, utilizza a proprio vantaggio la notorietà di brand del B2C, raggiungendo il consumatore finale che, a sua volta, assume maggiore consapevolezza del prodotto. Con la propria Corporate Social Responsibility, "Protects what's good", l'azienda si fa promotrice di sicurezza alimentare, impegno, responsabilità sociale e rispetto ambientale.

#### IV.2 L'intervista: Tetra Pak Italia e l'EB

Come raccontato durante la nostra intervista dalla dottoressa Cristina Veronese, *Communication training and learning* per Tetra Pak Italia, se pensassimo a un cielo pieno di stelle luminose:

*il nostro contenuto, la nostra azienda, la nostra proposta rappresentano una stella tra le altre. Ci sono dei modi per far brillare quella stella specifica distinguendola dalle altre nel firmamento?*

Cristina Veronese ci ha raccontato il bisogno di un'azienda come Tetra Pak di emergere e distinguersi in qualche modo dalle realtà "forti" dell'area modenese. In un contesto che nel raggio di 40 km include nomi appetibili quali Lamborghini, Ferrari, Maserati, come operare per attirare un talento nella propria azienda?

A partire da questi interrogativi riguardo la "contingenza" e i "vicini ingombranti" si è avvertita la necessità di sviluppare strategie volte ad attirare giovani di talento per una *workforce* di competenza. Ogni sede dell'azienda "customizza" e adatta l'offerta alle specificità del territorio e alle necessità della forza lavoro, registrate attraverso questionari e momenti di comunicazione interna. Per questo motivo nella sede di Modena, ascoltando le esigenze dei propri impiegati, si sono messe in pratica una serie di misure e servizi volti a favorire il *welfare* aziendale, come per esempio l'implementazione di un asilo nido aziendale, uno shuttle bus che porta i dipendenti dalla città all'azienda e persino una pista ciclabile costruita per arrivare dal centro città in azienda con un percorso protetto.

Avvertendo il *welfare* aziendale come valore importante per favorire il "Time saving", sono state implementate una serie di servizi erogati in *outsourcing* per la comodità dei dipendenti, che, se utilizzati, sono pagati direttamente da questi ultimi. Tra questi: il servizio di "lavanderia online" presso strutture convenzionate che svolgono servizio all'interno dell'azienda; e ancora, una serie di servizi per la famiglia, come la disponibilità di baby-sitter e di collaboratori domestici. Tutte le convenzioni sono gestite dalla stessa azienda che si occupa del portale, con la possibilità per i dipendenti di segnalare eventuali problemi.

Inoltre, si è definito anche in termini contrattuali il *parents program*, un programma di supporto alla maternità inserito all'interno del progetto di *work-life balance*. Il sostegno alle neomamme prevede attività di counselling, rimanendo in contatto anche durante il periodo di maternità

<sup>25</sup> [www.esperienzedimpresa.it/index.php/espimpresa/article/viewfile/314/18](http://www.esperienzedimpresa.it/index.php/espimpresa/article/viewfile/314/18)

e offrendo un progetto di supporto per il rientro e, soprattutto, l'integrazione al trattamento di maternità al 50% fino al dodicesimo mese del bambino.

La valorizzazione di questi benefit e la buona comunicazione della propria filosofia di *smart working* rappresentano le strategie di EB di Tetra Pak, che lavora sull'attrazione dei propri talenti puntando innanzitutto sui valori di trasparenza e, per l'appunto, di work-life balance.

Alla promozione del bilanciamento tra vita privata e lavoro si associa l'offerta del programma biennale di crescita formativa e professionale "Young Talent Program": nel corso di due anni si offre *job rotation* garantendo prestazioni lavorative in varie posizioni e favorendo esperienze a tutto tondo o programmi di mobilità all'estero.

### IV.3 Monitoraggio e misurazione

In termini di monitoraggio delle soluzioni di EB, Tetra Pak attraverso l'employee engagement survey, effettua in tutte le sedi del gruppo la valutazione fatta dai 22.000 dipendenti in tutto il mondo riguardo le diverse soluzioni di welfare.<sup>26</sup> I risultati vengono poi condivisi con tutto il personale delle diverse sedi, al fine di preparare un programma di miglioramento. Annualmente si verifica il successo del programma attraverso il monitoring di indici di miglioramento. Associato alle survey annuali per indagare il grado di *work satisfaction*, si organizzano focus group per raccogliere idee e soluzioni, valutando le diverse proposte di miglioramento e facilitando le spinte motivazionali degli impiegati.

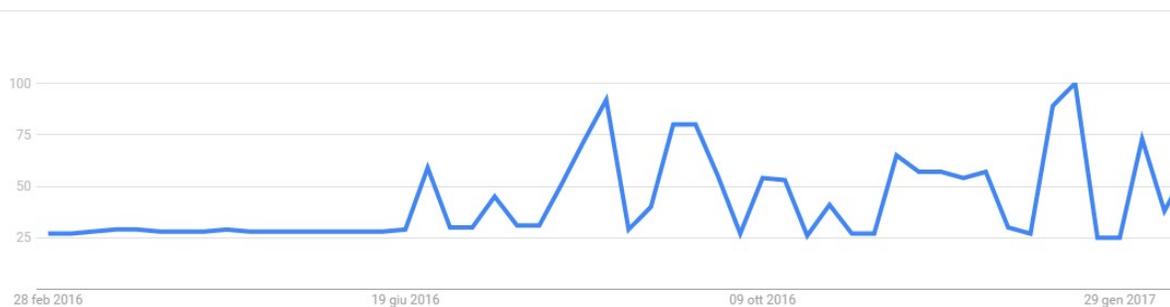
In termini di valutazione quantitativa risulta complesso operare una misurazione dei risultati di EB dati i diversi fattori che influenzano gli esiti. Tuttavia, riferendoci a diversi dati forniti dalla nostra fonte, si è stimato che Tetra Pak ha un indice di turnover inferiore al 2%; l'assenteismo, a fronte di una media del settore, non inferiore al 5%; così come il rischio stress lavoro-correlato, in cui vengono riscontrati livelli bassissimi.

### IV.4 Analisi del Web

Individuando nel capitale umano un'importante risorsa, Tetra Pak tenta di esercitare attrazione già a partire dalla sua proposta sul web: il sito è una vera e propria "vetrina" di tutte le offerte, formative e professionali, orientato a catturare l'attenzione dei talenti con competenze necessarie al supporto aziendale e della clientela. L'efficienza di tali strategie di EB può essere misurata attraverso un'analisi dei trend di ricerca su Google della sezione "Lavora con noi" di Tetra Pak.

Dall'analisi del grafico emerge come nel corso di un anno, nel periodo dal 28 febbraio 2016 a febbraio 2017, i termini di ricerca legati alla sezione "Lavora con noi" di Tetra Pak risultino in crescita. Ciò permette di affermare che Tetra Pak, nonostante sia un'azienda B2B, attraverso una strategia di EB trasparente, in termini di comunicazione esterna e in particolar modo sul web, guadagna un margine di notorietà che, diluito nel tempo, assume un tasso di crescita sempre maggiore.

Interesse nel tempo ?



<sup>26</sup> [www.secondowelfare.it/privati/aziende/il-welfare-aziendale-di-tetra-pak-packaging-solutions.html](http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/il-welfare-aziendale-di-tetra-pak-packaging-solutions.html)

## Conclusioni

Dai casi analizzati è emerso che l'applicazione di strategie di EB contribuisce positivamente alla costruzione della Brand Identity e della Brand Image, con un'evidente vantaggio delle aziende B2C rispetto alle B2B.

Nel mercato B2B si registra infatti una palese difficoltà nel proporsi come employer facendo leva sulla propria immagine. Poiché una B2B è nota quasi esclusivamente all'interno del proprio mercato, definire delle strategie di EB vuol dire trovare una modalità in grado di implementare la propria brand awareness sia verso i potenziali candidati sia verso il pubblico di riferimento.

Nel B2C invece accade l'opposto. La strategia, infatti, si basa innanzitutto sul proprio potenziale conoscitivo e solo successivamente sulla propria posizione come datore di lavoro ideale.

Nel dettaglio, si è appurato che Heineken utilizza una specifica campagna web di EB, che non nasce dal bisogno di avere nuovi candidati, ma dalla volontà di abbinare la singola campagna ad attività di marketing tradizionale. A tal proposito si registra una interazione con il potenziale candidato che a sua volta risulta uno stakeholder.

Tetra Pak differisce da Heineken proprio nel non utilizzo di un'informazione interattiva. La modalità di comunicazione della propria politica di EB passa attraverso una strategia di ritenzione basata principalmente sul welfare, che a sua volta diventa politica attrattiva mediante lo storytelling dei propri dipendenti.

Infine LIDL, azienda del settore della grande distribuzione, avendo particolari difficoltà nell'attrarre talenti per la poca appetibilità dei ruoli professionali messi a disposizione, utilizza una strategia di engagement basata sulla promessa di un rapido avanzamento di carriera, indirizzandosi soprattutto ai giovani talenti candidati.

Alla luce di quanto detto finora, le aziende dovrebbero investire di più nell'implementazione di politiche di EB, soprattutto oggi, in un contesto in cui si fa sempre crescente la domanda di impiego da parte di neolaureati che cercano di inserirsi nel mondo del lavoro, generando alta competitività.

La barriera da abbattere è rappresentata dal fatto che l'EB costituisce ancora oggi una sorta di "zona grigia", soprattutto in termini di una reale proiezione sulla Brand Image e sulla Brand Identity.

I punti critici riscontrati sono essenzialmente due: la misurabilità e la trasparenza delle strategie di implementazione dell'EB.

La difficoltà della misurabilità è dovuta innanzitutto all'impossibilità di definire i rapporti di interdipendenza tra Brand Identity, Brand Image ed esiti dell'EB. Infatti, una volta che una azienda Top of Mind attua una strategia di EB e viene definita "Best Employer", è difficile stabilire se tale risultato sia riconducibile ad una politica di EB efficace oppure semplicemente alla notorietà del brand. Dunque, è possibile parlare di "misurabilità" solo se riferita alle politiche di EB, e non al rapporto che lega la Brand Image e la Brand Identity all'EB.

I mezzi di tale misurabilità sono: il numero di assunzioni in un dato periodo temporale; la statistica del *turnover*; la diminuzione dell'assenteismo in azienda; e, soprattutto, il calcolo del ROI, il BCI Index, il Talent Brand Index e la Web Page Career. Il calcolo del ROI è utilizzato solitamente per misurare il rapporto tra il beneficio ed il costo dell'investimento, ma mediante il ROI sono misurabili anche variabili quali la motivazione e la produttività dei dipendenti, o ancora l'attrattività dell'azienda come Employer e la velocità dell'assunzione. Inoltre, tra i costi presi in esame dal ROI, vanno menzionate le attività di reclutamento, il materiale pubblicitario e le campagne di comunicazione, tutte attività fondamentali per le politiche di EB. Il BCI Index si basa su due parametri principali, l'*Employer Brand Appeal* ed il *Corporate Brand Appeal*: il primo misura il grado di apprezzamento dell'immagine aziendale come luogo di lavoro; il secondo misura il grado di apprezzamento dell'immagine aziendale vista come realtà che produce beni o servizi. L'interazione di questi due parametri permette di sperimentare nuove aree di miglioramento nello sviluppo di strategie di comunicazione (e dunque strategie mirate di EB). Il Talent Brand Index è un indicatore di performance creato da LinkedIn, il cui vantaggio si evince dal diverso risultato ottenuto combinando differenti fattori quali, da un lato, l'interesse per il brand e, dall'altro, la richiesta di

“collegamenti”. Infine, la Web Page Career permette di analizzare il tasso di rimbalzo (numeri di visitatori della pagina “Career” che successivamente non visitano altre sezioni dello stesso o altri siti), il tasso di conversione (rapporto tra il numero di visitatori del sito e il numero di candidature ricevute attraverso lo stesso), il tasso di abbandono (per capire se il processo di candidatura è troppo complicato) e studiare i comportamenti dei visitatori abituali del sito.

Per quanto concerne il secondo punto critico, la trasparenza delle politiche di EB, lo snodo principale riguarda la capacità o meno di comunicare in maniera efficace i valori aziendali.

L’immagine aziendale vista dall’esterno può risultare fuorviante rispetto alla visione di un impiegato interno. In questo caso il fattore che più influenza questa discrepanza è senza dubbio l’ottimo messaggio che l’azienda riesce a trasmettere al pubblico di riferimento. Per esempio, è stato riscontrato che, talvolta, la medesima organizzazione viene classificata sia come *best employer of choice* sia come *worst employer of choice*: questa incongruenza è legittimata dal fatto che gli strumenti e i criteri di misurabilità variano tanto quanto cambiano i punti di vista dai quali l’azienda viene esaminata. A ciò si aggiunga il fatto che gli stessi lavoratori non sempre si rispecchiano nei valori aziendali professati all’esterno, per cui risulta estremamente difficile rendere credibile il trasferimento di tali valori ai customers/potenziati candidati.

Al di là delle criticità riscontrate, grazie alle analisi e alle riflessioni condotte, siamo giunti alla conclusione che è necessario innanzitutto “interrogarsi”, perché non è possibile ottenere risultati tangibili senza prima avere eseguito una analisi accurata del contesto, volta a determinare informazioni credibili per la realizzazione e l’applicazione di strategie efficaci.

Consapevoli, dunque, dell’arricchimento apportato dal porsi continue domande, siamo riusciti a delineare un metodo standard da seguire per la realizzazione di una strategia di EB efficace e di successo, costituito da 5 step:

- 1) Interrogazione sulla propria notorietà e analisi delle proprie carenze, ove vi fossero;
- 2) Scelta dei mezzi (politiche di EB sul web, welfare, attraction, retention);
- 3) Applicazione;
- 4) Misurazione (dal punto di vista quantitativo);
- 5) Valutazione (dal punto di vista qualitativo).

Sulla base di tale modello, si dovrà poi approfondire caso per caso, sia in un contesto B2C che in uno B2B, in quanto le necessità aziendali variano a seconda del settore in cui le stesse aziende operano e in base alle dinamiche del mercato esterno e al target di riferimento dei potenziali candidati.

## Bibliografia

"The Ultimate List of Employer Brand Statistics" For Hiring Managers, HR Professionals, and Recruiters, Small to Mid-sized Business Edition (SMBs), 2015-16.

Ambler T., Barrow S., "The employer brand", in *Journal of Brand Management*, Vol. 4, 1996.

Amendola E., *EB e nuove tendenze*, Bologna, 2008.

Dortok A., "A Managerial Look at the Interaction between Internal Communication and Corporate Reputation, in *Corporate Reputation Review*, 8(4).

Dutta D., "Tweet your tune - social media, the new pied piper in talent acquisition, in *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 2014.

Ferrero G. e Tunisini A., "Business marketing: concetti e metodologie per operare nella complessità", in *Mercati e Competitività*, 2004.

Harris F., De Cernatory L., "Corporate branding and corporate brand performance", in *European Journal of marketing*, n. 3 – 4, 2001.

Kapferer J.N., *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page Publishers, London, 2008.

Kotler P., Armstrong G., *Principi di marketing*, Scott W. G. (a cura di), 2009<sup>[13]</sup>

Libaert T., Johannes K., *La communication corporate*, Dunod, Paris, 2010.

Lizzani G., Mussino G.M., Bonaiuto M. (a cura di), *L'EB tra ricerca e applicazione*, FrancoAngeli, Milano, 2008.

Sullivan J., "Eight elements of a successful employment brand", *ER Daily*, 23 febbraio 2004.

## Sitografia

[www.greatplacetowork.it/il-nostro-metodo/cose-un-luogo-di-lavoro-eccellente](http://www.greatplacetowork.it/il-nostro-metodo/cose-un-luogo-di-lavoro-eccellente)

“LinkedIn: chatbot e post, il social network del lavoro cambia look”, in *Repubblica.it*, 20 gennaio 2017 ([www.repubblica.it/tecnologia/social-network/2017/01/20/news/linkedin-chatbot-e-post-il-social-network-del-lavoro-cambia-look-156456020](http://www.repubblica.it/tecnologia/social-network/2017/01/20/news/linkedin-chatbot-e-post-il-social-network-del-lavoro-cambia-look-156456020))

[www.webinword.com/blog/appfondimenti/brand-awareness.html](http://www.webinword.com/blog/appfondimenti/brand-awareness.html)

[www.creativastudio.com](http://www.creativastudio.com)

[www.glossariomarketing.it/significato/brand-image](http://www.glossariomarketing.it/significato/brand-image)

[www.researchgate.net/publication/233695812\\_Branding\\_the\\_business\\_marketing\\_offer\\_Exploring\\_brand\\_attributes\\_in\\_business\\_markets](http://www.researchgate.net/publication/233695812_Branding_the_business_marketing_offer_Exploring_brand_attributes_in_business_markets)

[www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-09-01/LIDL-sponsor-nazionale-italiana-155553.shtml?uuid=ACHyJ8p&fromSearch](http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-09-01/LIDL-sponsor-nazionale-italiana-155553.shtml?uuid=ACHyJ8p&fromSearch)

[www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-01-10/la-classifica-gdo-eurospin-e-LIDL-volano-bene-esselunga-160424.shtml?uuid=ADOr8ZTC&fromSearch](http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-01-10/la-classifica-gdo-eurospin-e-LIDL-volano-bene-esselunga-160424.shtml?uuid=ADOr8ZTC&fromSearch)

[www.mark-up.it/LIDL-italia-sempre-piu-italiana/](http://www.mark-up.it/LIDL-italia-sempre-piu-italiana/)

[SimilarWeb.com](http://SimilarWeb.com)

[www.esperienzedimpresa.it/index.php/espimpresa/article/viewfile/314/18](http://www.esperienzedimpresa.it/index.php/espimpresa/article/viewfile/314/18)

[www.secondowelfare.it/privati/aziende/il-welfare-aziendale-di-tetra-pak-packaging-solutions.html](http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/il-welfare-aziendale-di-tetra-pak-packaging-solutions.html)