



POLITECNICO
MILANO 1863

SCHOOL OF MANAGEMENT

 **SSERVATORI.NET**
digital innovation

www.osservatori.net

Seguici anche su



BUSINESS CASE

Osservatorio HR Innovation Practice

POSIZIONARSI NELLA GUERRA DEI TALENTI: HEINEKEN GO PLACES!



Ricerca 2017

Business Case

IL SETTORE

n.d.

L'AZIENDA

HEINEKEN è un gruppo internazionale presente in 70 Paesi, ha più di 250 marchi, tra cui il marchio Heineken. Ha sede a Amsterdam ed è presente in Italia dal 1974

L'ESIGENZA

Costruire un Employer Branding che rafforzi l'immagine dell'azienda come datore di lavoro e rendere più attrattivo il brand in termini di employability. Posizionarsi all'interno della "guerra dei talenti" attraendo i migliori tra le nuove generazioni al fine di migliorare la competitività della azienda

LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

– Il progetto Go Places! (Fatti strada!) è una campagna social per attrarre i Millennial. Il progetto punta in primo luogo a migliorare l'immagine dell'azienda come luogo di lavoro, comunicandone i valori. Si basa su un manifesto e una videointervista. Scopo di entrambi è fornire informazioni sull'azienda e stimolare le candidature

I BENEFICI

- Alti risultati in termini di visualizzazioni, click, return rate, retention.
- Aumento della quantità delle candidature
- dell'azienda

Posizionarsi nella guerra dei talenti: HEINEKEN Go places!

L'AZIENDA

HEINEKEN è un gruppo internazionale presente in circa 70 Paesi, a cui appartengono più di 250 marchi, tra cui, ovviamente, il marchio Heineken. Ha sede a Amsterdam ed è presente in Italia dal 1974, anno dell'acquisizione del Gruppo Birra Dreher, arrivando nel 1996 a acquisire Birra Moretti S.p.A. Gli altri stabilimenti italiani sono localizzati a Pollein (AO), Massafra (TA), Comun Nuovo (BG) e Assemini (CA), impiegando in totale circa mille persone. Il Gruppo è presente anche nel settore italiano dell'Ho.Re.Ca. (hotellerie, ristorante, caffè, ovvero catering) tramite Partesa s.r.l.

LE ESIGENZE

Lato consumer l'attrattività del brand è sempre stata molto forte: l'azienda percepisce il proprio mercato strettamente legato al settore dell'intrattenimento, riconoscendo come il consumo di birra sia collegato ai momenti di socialità, divertimento e informalità, e trasmette questi valori ai consumatori, insieme alla grande attenzione alla qualità del prodotto, grazie agli sforzi di comunicazione e marketing. Nonostante il successo delle campagne, queste non riescono a far emergere tutte le caratteristiche dell'azienda come luogo di lavoro. Da qui l'esigenza di lavorare sull'employer branding al fine di rafforzare l'immagine dell'azienda come datore di lavoro e rendere più attrattivo il brand in termini di employability.

Inoltre, nonostante la notorietà del brand abbia permesso all'azienda di avere sempre un ampio bacino di candidati tra cui scegliere per le posizioni aperte, HEINEKEN vuole posizionarsi all'interno della cosiddetta "guerra dei talenti" attraendo i migliori tra le nuove generazioni, in particolare tra i millennial, al fine di migliorare la competitività della azienda. L'obiettivo è quello di riuscire ad assumere persone in grado di adattarsi al cambiamento sviluppando, nel corso del tempo, le competenze necessarie per "evolversi". Per fare questo, l'azienda può contare sull'immagine già forte del brand ("Heineken style"), da declinare "lato employee".

IL PROGETTO

All'interno di questo processo di rafforzamento della strategia di employer branding, che ha visto il coinvolgimento oltre della funzione HR anche delle funzioni Marketing, Corporate Relation e IT, nasce a livello globale il progetto Go Places! (Fatti strada!). L'Italia è stata coinvolta nella fase di disegno e durante la prima implementazione, avvenuta in quindici Paesi scelti.

Si tratta di una campagna per attrarre laureandi, neolaureati e laureati con pochi anni di esperienza. Il progetto punta in primo luogo a migliorare l'immagine dell'azienda come luogo di lavoro, comunicando ai millennial i valori

IL SETTORE

n.d.

L'AZIENDA

HEINEKEN è un gruppo internazionale presente in 70 Paesi, ha più di 250 marchi, tra cui il marchio Heineken. Ha sede a Amsterdam ed è presente in Italia dal 1974

L'ESIGENZA

Costruire un Employer Branding che rafforzi l'immagine dell'azienda come datore di lavoro e rendere più attrattivo il brand in termini di employability. Posizionarsi all'interno della "guerra dei talenti" attraendo i migliori tra le nuove generazioni al fine di migliorare la competitività della azienda

LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

– Il progetto Go Places! (Fatti strada!) è una campagna social per attrarre i Millennial. Il progetto punta in primo luogo a migliorare l'immagine dell'azienda come luogo di lavoro, comunicandone i valori. Si basa su un manifesto e una videointervista. Scopo di entrambi è fornire informazioni sull'azienda e stimolare le candidature

I BENEFICI

- Alti risultati in termini di visualizzazioni, click, return rate, retention.
- Aumento della quantità delle candidature
- dell'azienda

Posizionarsi nella guerra dei talenti: HEINEKEN Go places!

di HEINEKEN: l'avventurosità (*adventure*), la possibilità di autoaffermazione (*fame*) e la socialità (*friends*) del percorso lavorativo in azienda. Tutto questo utilizzando il loro linguaggio di tutti i giorni: digitale e social. Il messaggio principale, “*don't mould me, stretch me!*”, che significa “non annoiarmi, mettimi alla prova!”, vuole indicare come l'azienda voglia offrire ai giovani l'opportunità di mettere in pratica le proprie abilità in carriere internazionali e dinamiche. Si vuole inoltre mettere in risalto la libertà di azione che, nell'ambito delle linee guida date dalla casa madre, ogni settore ha, premiando la creatività; più in particolare, si vuole trasmettere l'idea che all'interno dell'azienda sia possibile “fare la differenza”. In questo modo HEINEKEN si differenzia anche dai competitor diretti, che solitamente hanno un approccio più individualista. Infine, si vogliono ispirare i consumatori, rafforzando il brand, già ben riconoscibile grazie all'immagine che i marchi comunicano.

La campagna è soprattutto digitale e avviene tramite i social network (soprattutto LinkedIn e Facebook). In questi luoghi nasce appunto l'attrattività, presupposto del *candidate journey*, che nasce dai social e si conclude nei siti locali o nelle *career page* di LinkedIn.

Due sono gli assi principali della campagna: il manifesto e

la videointervista. Scopo di entrambi è fornire informazioni sull'azienda e sullo stile aziendale e provocare il candidato, inducendolo a verificare se si senta in linea con la cultura aziendale. Entrambi i video sono interpretati da un attore professionista, affiancato da altri interpreti, veri dipendenti dell'azienda.

Durante la videointervista, della durata di meno di dieci minuti, l'attore si rivolge al candidato alternando domande più serie a domande più spiritose, mantenendo un registro professionale e al contempo brillante, in un continuo rilancio di interrogativi che permettono al candidato di verificare la propria rispondenza ai valori e alla cultura aziendale. Al termine della videointervista viene reso disponibile il profilo che emerge dalle risposte fornite (es. esploratore, pioniere, ... per un totale di 8 profili) che può essere condiviso direttamente sui social. Il video si conclude con un invito all'azione: qualora il candidato ritenga che il proprio profilo sia rispondente alla cultura aziendale (*cultural fit*), può candidarsi a una posizione aperta tramite la pagina a cui viene reindirizzato. Da un punto di vista tecnico, le risposte fornite dal candidato vengono utilizzate per redigere il profilo finale, ma non vengono utilizzate come primo step di screening. In Italia, la pagina di reindirizzamento per la candidatura è la *career page* di LinkedIn.

IL SETTORE

n.d.

L'AZIENDA

HEINEKEN è un gruppo internazionale presente in 70 Paesi, ha più di 250 marchi, tra cui il marchio Heineken. Ha sede a Amsterdam ed è presente in Italia dal 1974

L'ESIGENZA

Costruire un Employer Branding che rafforzi l'immagine dell'azienda come datore di lavoro e rendere più attrattivo il brand in termini di employability. Posizionarsi all'interno della "guerra dei talenti" attraendo i migliori tra le nuove generazioni al fine di migliorare la competitività della azienda

LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

– Il progetto Go Places! (Fatti strada!) è una campagna social per attrarre i Millennial. Il progetto punta in primo luogo a migliorare l'immagine dell'azienda come luogo di lavoro, comunicandone i valori. Si basa su un manifesto e una videointervista. Scopo di entrambi è fornire informazioni sull'azienda e stimolare le candidature

I BENEFICI

– Alti risultati in termini di visualizzazioni, click, return rate, retention.
– Aumento della quantità delle candidature
– dell'azienda

Posizionarsi nella guerra dei talenti: HEINEKEN Go places!

I RISULTATI

La campagna è iniziata ad ottobre, per cui non è stata ancora possibile una misurazione dei benefici in termini di qualità delle candidature. Tra un paio di anni HEINEKEN potrà effettivamente verificare se le persone candidate grazie a Go Places! siano maggiormente affini ai valori e allo stilo lavorativo aziendali.

Ad oggi i risultati sono stati misurati in termini di visualizzazioni, click, return rate, retention con risultati molto positivi e superiori alle aspettative. Le candidature sono cresciute in quantità, elemento che non era tra gli obiettivi diretti della campagna ma che è chiaro segnale che la diffusione della campagna ha avuto successo.

L'aumento della quantità di candidature può comportare una criticità nella loro gestione in tempi accettabili. Il rischio è quello di perdere l'attrattività guadagnata tramite la campagna, non gestendo in "stile Heineken" questa fase del processo.

GLI SVILUPPI FUTURI

Come prossimo passo per migliorare la risonanza della campagna sarà quello di coinvolgere un network di persone che lavorano in ambito universitario per promuovere l'iniziativa.

Inoltre, a prescindere da questa campagna ad hoc per l'attrazione dei giovani talenti, l'obiettivo è quello di perseguire una strategia di Talent Acquisition in grado di attrarre e portare in azienda i talenti senza che ci debba necessariamente essere una pozione aperta da ricoprire.