



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management  
Curriculum Marketing

**EMPLOYER BRANDING: APPROCCI DI  
MARKETING ALLA GESTIONE DELLE  
RISORSE UMANE. IL CASO ICA GROUP**

**EMPLOYER BRANDING: A MARKETING  
APPROACH TO HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT. THE ICA GROUP CASE**

Relatore: Chiar.mo

Prof. Valerio Temperini

Correlatore: Chiar.mo

Prof. Andrea Sabatini

Rapporto Finale di:

Giacomo Pigliapoco

Anno Accademico 2021 – 2022

*A mia zia Vania*

*Le prime persone che vorrei ringraziare sono i miei genitori e il resto della famiglia. Grazie per avermi supportato, per i vostri consigli, la vostra capacità di ascoltarmi e per essere sempre stati al mio fianco. Senza di voi non avrei potuto raggiungere questo traguardo. Un pensiero va anche alla mia fidanzata, a tutti i miei amici e colleghi che hanno avuto un peso determinante nel conseguimento di questo risultato. Grazie per aver condiviso con me in questi anni un percorso così bello e importante, ma non privo di difficoltà. Senza di voi sarebbe stato tutto più cupo: grazie per avermi trasmesso entusiasmo e grinta.*

## INDICE

<b>Introduzione</b>	4
<b>Capitolo 1 La risorsa umana come fattore strategico per l'impresa</b>	
1.1 La gestione delle risorse umane e le teorie organizzative	8
1.2 L'importanza delle persone nell'impresa: una nuova consapevolezza per ottenere vantaggio competitivo?	14
1.3 Risorse Umane: dati e trends dagli anni '20	19
<b>Capitolo 2 L'employer branding</b>	
2.1 Definizione dell'employer branding	31
2.2 La strategia operativa di employer branding	38
2.3 Gli attori: risorse umane, marketing e comunicazione	43
2.4 L'employer Value Proposition	46
2.5 Numeri e statistiche a supporto dell'employer branding	51
<b>Capitolo 3 Il caso Ica</b>	
3.1 L'azienda in generale	57

3.2	Richieste dell'azienda	63
3.3	Metodo di analisi	65
3.4	Risultati delle analisi	76
	<b>Conclusioni</b>	<b>86</b>
	<b>Bibliografia</b>	<b>91</b>
	<b>Sitografia</b>	<b>95</b>

## INTRODUZIONE

Nell'ultimo decennio si è iniziato molto a parlare, nei libri di economia o nelle riviste, dell'importanza delle risorse umane e di come una corretta ed efficace gestione di queste porti enormi benefici all'azienda. Il periodo storico attuale caratterizzato da continui mutamenti e continue incognite impone alle aziende la selezione di collaboratori preparati e qualificati; un errore in fase di selezione comporterà costi elevati per l'azienda sia per la formazione del personale sia per selezionare un nuovo collaboratore. Per cercare talenti da inserire nell'organico aziendale è necessario impegno da parte dell'impresa a impostare una strategia di Employer Branding efficace e attrattiva nei confronti dei talenti; è necessaria una strategia che renda l'azienda una best company to work nella quale tutti i potenziali candidati aspireranno di lavorare.

Le aziende si stanno interrogando in questo periodo storico su come farsi "scegliere" dai candidati, su che valori aziendali puntare e su che variabili investire per suscitare l'interesse dei candidati. Si è capovolta completamente quindi la visione tradizionale del mondo del lavoro, dove era il candidato a essere "scelto" direttamente dall'azienda.

Le attenzioni per i dipendenti non terminano qui, una volta all'interno dell'organizzazione l'azienda dovrà curare la relazione con il dipendente, saranno

necessari investimenti continui sul dipendente inerenti alla formazione, alla cura dei suoi interessi e della sua famiglia.

Solo le aziende che si attiveranno per trattenere i collaboratori migliori e attrarne di nuovi dureranno nel tempo, quelle che invece continueranno a non investire su questi nel lungo periodo perderanno la propria competitività nel mercato.

L'obiettivo della trattazione è quello di diffondere la conoscenza in materia di Employer Branding ed enfatizzare gli effetti di questo in azienda. Un altro intento è quello di contribuire al progetto dell'azienda ICA con un'indagine di mercato, sul tema dell'EB, mirata a scoprire quali sono le iniziative di successo che le imprese nazionali e internazionali stanno applicando, come rendere l'azienda più attrattiva nei confronti dei talenti e infine come si posiziona ICA rispetto ai competitor e non solo.

L'elaborato si apre con un primo capitolo volto a inquadrare il termine risorsa umana, partendo da un excursus storico dei primi studi compiuti da Taylor sull'organizzazione scientifica del lavoro passando poi alla piramide dei bisogni di Maslow. Sempre nel primo capitolo si sottolinea l'importanza delle risorse umane ai fini della generazione del vantaggio competitivo, la prima sezione termina poi con dati e trends che hanno coinvolto le risorse umane negli ultimi anni.

Nel secondo capitolo si approfondisce maggiormente il tema sopracitato e si inizia a parlare di Employer Branding partendo dalle prime definizioni fino alle

declinazioni moderne del termine. La trattazione continua con la formulazione delle varie fasi essenziali per la creazione di una strategia operativa di EB efficace. Nel terzo paragrafo si affronta la questione degli attori di una strategia di EB, questa, infatti, coinvolge 3 rami aziendali: le risorse umane, il marketing e la comunicazione. È essenziale che tra i vari rami aziendali ci sia condivisione di valori e idee in modo tale da comunicare e trasmettere verso l'esterno un'unica e solida immagine aziendale.

A seguire, nel quarto paragrafo, sono presenti numeri e statistiche a supporto dell'Employer Branding, presi direttamente dai report di LinkedIn.

Infine, l'ultimo paragrafo del II capitolo è dedicato all'introduzione dell'employer value proposition.

Il terzo capitolo è dedicato interamente al caso aziendale all'interno del quale troviamo una panoramica generale dell'azienda ICA, realtà che ho potuto toccare con mano, poiché vi ho svolto il mio tirocinio curricolare a inizio marzo 2022. Il secondo paragrafo è dedicato alle finalità della ricerca e alle richieste che l'azienda ha assegnato. Successivamente, si può osservare il metodo di analisi applicato per compiere la ricerca desiderata, attraverso degli estratti di alcuni fogli di lavoro compilati. A chiusura del terzo capitolo si trovano tutti i risultati che sono emersi dall'analisi, con alcune immagini riprese direttamente dal Powerpoint elaborato per la presentazione in azienda, svoltasi a fine maggio 2022.



***“Assumere persone intelligenti per dargli ordini non ha alcun senso. Noi assumiamo persone intelligenti affinché siano loro a dirci cosa fare”***

*Steve Jobs*

## Capitolo 1

### LA RISORSA UMANA COME FATTORE STRATEGICO PER L'IMPRESA

#### 1.1 La gestione delle risorse umane e le teorie organizzative

Lo Human Resources Management (HRM) anche conosciuto come la gestione delle risorse umane fa riferimento all'insieme delle politiche, delle prassi e dei sistemi che influenzano i comportamenti, gli atteggiamenti e le prestazioni dei dipendenti (Gerhart et al., 2019)<sup>1</sup>.

L'attenzione sul lavoratore è stata introdotta a partire dalla fine del diciannovesimo secolo, periodo nel quale iniziarono ad essere pubblicate molte ricerche e studi in ambito di organizzazione del lavoro a livello aziendale e analisi del contributo dei lavoratori alla performance aziendale.

Taylor, uno dei fondatori della scuola classica dell'organizzazione, nel 1911 pubblicò la sua opera dal titolo "The Principles of Scientific Management" nel quale sviluppa un approccio sistematico al problema della razionalizzazione dell'organizzazione aziendale.

L'ingegnere e imprenditore statunitense iniziò a studiare il comportamento degli impiegati di "Midvale and Bethlehem Steel Companies" e notò importanti

---

<sup>1</sup> Gerhart, B., Noe, R. A., Wright, P. M., Hollenbeck, J. R. (2019). Gestione delle risorse umane. Italia: Maggioli Editore.

inefficienze, dovute al fatto che gli operai adoperavano tecniche diverse per fare lo stesso compito.

Con la sua opera Taylor propose 4 principi (Nelson, 1988) <sup>2</sup>:

1. Studio scientifico dei migliori metodi di lavoro in rapporto alle caratteristiche dei lavoratori e delle macchine;
2. Selezione e addestramento scientifico della manodopera;
3. Sviluppo dei rapporti di stima e di collaborazione tra direzione e manodopera;
4. Uniforme distribuzione del lavoro e delle responsabilità tra amministrazione e manodopera.

Taylor adotta quindi un approccio meccanicistico al lavoro, attraverso cui ogni individuo è chiamato ad eseguire compiti ben prefissati ed entro tempi ben definiti con il fine di ottenere prodotti standardizzati ed omogenei.

Il lavoratore, afferma Taylor, deve tenere un ritmo di lavoro tale per cui al termine della giornata abbia bisogno di riposarsi ma al contempo non si senta spossato; solo così facendo questo potrà mantenere negli anni lo stesso ritmo lavorativo.

Nell'area di lavoro si studiano anche i singoli movimenti che l'operaio compie, al fine di ottenere il massimo dell'efficienza e il minimo sforzo per quest'ultimo.

---

<sup>2</sup>Nelson, D. (1988). Taylor e la rivoluzione manageriale. Italia: Einaudi.

Questo approccio ha portato a rendimenti di produttività doppi o tripli rispetto al passato e inoltre il dipendente risulta appagato da un miglioramento retributivo possibile grazie alla produttività individuale che è incrementata.

Tra gli svantaggi dell'organizzazione scientifica del lavoro troviamo però: un'eccessiva rigidità delle mansioni svolte dal singolo lavoratore, sono poche e sempre ripetute, lo mettono in difficoltà nel caso in cui questo si trovi di fronte a un minimo cambiamento di mansione, e l'alienazione del lavoratore che non si riconosce più nell'output finale, che non percepisce l'utilità del suo lavoro allo scopo finale.

Fra gli autori delle teorie classiche troviamo anche Max Weber il quale si è concentrato sul termine burocrazia e ha emanato la "teoria della burocrazia" (Bonti, 2020)<sup>3</sup>, concetto che oggi assume un connotato negativo ma che all'epoca secondo Weber era elemento essenziale per esercizio del potere legale.

Applicando tale concetto all'impresa egli sostenne che per controllare un gruppo ampio di lavoratori è necessaria la burocrazia, sia per la divisione del lavoro sia per gli avanzamenti di carriera in modo da garantire ai lavoratori meritevoli il giusto riconoscimento delle proprie attività.

---

<sup>3</sup> Bonti., M. Cavaliere, V. Cori, E. (2020) Lineamenti di organizzazione aziendale. Italia: EGEA.

Un altro filone di studi è quello perseguito dallo psicologo Abraham Maslow che nel 1954 fondò la teoria motivazionale, con attenzione al singolo individuo e al cercare di capire che tipi di bisogni li motivano. Maslow propose un modello basato sulla “gerarchia” dei bisogni (Maslow, 2019)<sup>4</sup>, cioè una serie di bisogni disposti gerarchicamente in base alla quale la soddisfazione dei bisogni elementari è condizione necessaria per far emergere i bisogni di ordine superiore.

I bisogni sono rappresentati in una piramide (come quella raffigurata qui sotto).

---

<sup>4</sup> Maslow, A. H. (2010). Motivazione e personalità. Italia: Armando Editore.

Figura 1.1: Piramide dei bisogni di Maslow



Fonte: [https://www.latteseditori.it/images/blog/pdf-scaricabili/la\\_piramide\\_di\\_Maslow.pdf](https://www.latteseditori.it/images/blog/pdf-scaricabili/la_piramide_di_Maslow.pdf)

- **Bisogni fisiologici:** sono bisogni connessi alla sopravvivenza fisica dell'individuo, sono i primi ad essere soddisfatti per garantire la vita dell'individuo. (es cibo, acqua, riposo);
- **Bisogni di sicurezza:** servono all'individuo per sentirsi sicuro e protetto sia in termini di protezione da rischi e danni a carico della salute e della sopravvivenza fisica sia in termini di stabilità finanziaria;
- **Bisogni di appartenenza:** rappresenta il bisogno che ha l'individuo di sentirsi parte della comunità, parte di un gruppo, sentirsi amato;

- Bisogni di stima: gli individui hanno bisogno di veder riconosciuto il proprio valore e la propria importanza, ad esempio il sentirsi rispettato, approvato e riconosciuto;
- Bisogni di autorealizzazione: è il livello più alto della piramide di Maslow, viene vista come la massima aspirazione di un individuo, il divenire ciò che si vuole attraverso le proprie potenzialità.

Successivamente alla teoria motivazionale è venuta alla luce la teoria della contingenza per opera di studiosi come Thompson, Lawrence & Lorsh e Burns; questi si sono accorti che l'amministrazione di un'organizzazione non può essere svolta in maniera omogenea, ogni organizzazione funziona a modo suo e la tecnica migliore per amministrarla dipenderà dal contesto interno e dall'ambiente esterno in cui è collocata.

La struttura organizzativa perciò deve essere flessibile e adattarsi ai cambiamenti repentini a cui si trova di fronte perciò non esisterà una "one best way" cioè un'unica strada per amministrare bene l'organizzazione ma esisterà "one better fit" ovvero una strada che si adatta continuamente ai cambiamenti provenienti dall'esterno.

Le teorie classiche sono caratterizzate da una organizzazione chiusa, protetta dall'ambiente esterno con il quale non interagisce e non ha necessità di

interagire. Con la teoria motivazionale e soprattutto, con quella delle contingenze, l'organizzazione si apre all'ambiente esterno e inizia a risentire dei condizionamenti ambientali (in termini politici, normativi economici ...).

### **1.2 L'importanza delle persone nell'impresa: una nuova consapevolezza per ottenere vantaggio competitivo?**

Le risorse di un'impresa vengono definite da Barney nel 1991 come (Clark et al., 2007)<sup>5</sup>: "tutti gli asset, le capacità, i processi organizzativi, gli attributi aziendali, le informazioni, le conoscenze, ecc. controllati da un'azienda che le consentono di progettare e attuare strategie che ne migliorano l'efficacia e l'efficienza".

Il vantaggio competitivo di un'impresa si basa sulla sua capacità di ottenere, in un certo settore di riferimento, performance superiori rispetto alla media dei concorrenti.

Per decenni la capacità dell'impresa di creare un vantaggio competitivo dipendeva dal suo posizionamento all'interno del settore di appartenenza e per capire ciò si utilizzava il modello delle cinque forze competitive di Porter (Porter, 2011)<sup>6</sup> (1985).

---

<sup>5</sup> Clark, D. N., Barney, J. B. (2007). Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. Regno Unito: OUP Oxford.

<sup>6</sup> Porter, M. E. (2011). Il vantaggio competitivo. Italia: Einaudi.



Il modello analizza simultaneamente cinque variabili:

1. Concorrenza interna del settore: tutte le imprese che offrono lo stesso tipo di prodotto all'interno dello stesso mercato;
2. Minaccia di nuovi entranti: soggetti che possono interferire con l'azienda e sottrarre clienti all'impresa, per evitare che questo accada è essenziale instaurare delle barriere all'ingresso che possono essere costituite da economie di scala, ingenti investimenti iniziali, politiche governative restrittive...;
3. Minaccia di prodotti o servizi sostitutivi;
4. Potere contrattuale nei confronti dei fornitori: permette la riuscita di negoziazioni a condizioni vantaggiose per l'azienda;
5. Potere contrattuale nei confronti degli acquirenti.

Dopo aver studiato il modello delle 5 forze l'azienda sceglierà se ottenere il vantaggio competitivo tramite (Porter, 2011)<sup>7</sup>:

- Leadership di costo: l'impresa ottiene vantaggio competitivo vendendo prodotti a un prezzo inferiore rispetto ai competitor;

---

<sup>7</sup> Porter, M. E. (2011). Il vantaggio competitivo. Italia: Einaudi.

- Differenziazione: si raggiunge un vantaggio competitivo vendendo prodotti/servizi unici nel suo genere e differenti da quelli offerti dalla concorrenza;
- Focalizzazione: l'azienda si concentra su un target specifico di clienti (di solito piccole nicchie di mercato) e fornisce loro prodotti/servizi personalizzabili in base alle esigenze.

Questo modello di Porter è stato predominante nelle strategie aziendali delle imprese ma successivamente si è notato come questo modello avesse dei limiti e non riuscisse a spiegare effettivamente le cause del successo delle imprese.

In primis è un modello che guarda molto all'ambiente esterno e spinge l'impresa a essere reattiva ai cambiamenti e non proattiva e quindi essere in grado di anticipare le innovazioni. In secondo luogo non viene considerata una ipotetica sesta forza l'autorità pubblica, capace di modificare le carte in gioco in qualsiasi momento, altra critica che è stata fatta è quella essere un'analisi prettamente qualitativa e non si basa su dati e numeri con un approccio quantitativo.

Per ovviare a tali limiti negli anni novanta iniziano a proliferare nuovi approcci, basati sempre di più sulle risorse distintive, con un radicale cambio di prospettiva d'analisi da esterna a interna all'azienda.

Una risorsa si definisce distintiva se:

- I. È unica o rara, e quindi è dissimile dalle risorse dei concorrenti;
- II. È portatrice di valore aggiunto all'azienda e quindi consente all'impresa di sfruttare opportunità o sfuggire da minacce;
- III. Non è facilmente accessibile ai concorrenti/ è difficilmente imitabile da questi;
- IV. Difficilmente rimpiazzabile con altre risorse.

Se la risorsa rispetta i seguenti vincoli ci troveremo con tutta probabilità di fronte a una potenziale fonte di vantaggio competitivo.

Nel contesto aziendale si dà molta importanza allo sviluppo tecnologico, digitale e di innovazioni da introdurre nel mercato per ottenere un vantaggio competitivo nei confronti dei competitor; spesso però le aziende si dimenticano di investire nelle risorse umane trascurando la loro potenzialità di generare un vantaggio competitivo.

Le risorse umane sono spesso accostate alla parola "capitale umano" in quanto negli anni è diventato un asset intangibile importante al pari degli asset fisici come impianti, stabilimenti produttivi e risorse finanziarie.

Nella generazione del vantaggio competitivo si riesce ad isolare subito il contributo fornito dalle risorse materiali mentre il contributo del capitale intellettuale non è

di immediata quantificazione, è necessario perciò scomporlo in (Costa et al., 2019)<sup>8</sup>:

- Capitale relazionale: il patrimonio di rapporti instaurati tra l'impresa e i suoi interlocutori (es clienti, fornitori, partner commerciali ...);
- Capitale umano: L' OCSE la definisce come "conoscenze, abilità, competenze e altri attributi degli individui che facilitano la creazione di benessere personale, sociale ed economico";
- Capitale strutturale o Capitale organizzativo: comprende procedure, sistemi, conoscenze interne all'organizzazione e informazioni a cui ogni singolo dipendente contribuisce ma che al momento di interruzione del rapporto di lavoro rimangono codificate all'interno della società.

Alla luce di questa scomposizione le aziende hanno scoperto quanto sia rilevante il capitale umano per ottenere un vantaggio competitivo duraturo nel tempo; la risorsa umana non deve essere più vista esclusivamente come una voce di costo ma anzi come contenitore di conoscenze ed esperienze che influenzano e migliorano la performance aziendale. Per questo negli ultimi anni si stanno facendo importanti investimenti sul capitale umano perché sono risorse spese direttamente per migliorare il potenziale successo dell'azienda.

---

<sup>8</sup> Costa, G., Gianecchini, M. (2019). Risorse umane. Persone, relazioni e valore. Italia: McGraw-Hill Education.

### 1.3 Risorse Umane: dati e trends dagli anni '20

Prima di scendere nei dettagli con i numeri del mercato del lavoro è bene precisare la definizione di<sup>9</sup>:

- **Lavoratore occupato:** comprendono le persone che hanno un'età superiore a 15 anni e chi svolge un lavoro e ha lavorato almeno un'ora durante la settimana di riferimento;
- **Lavoratore disoccupato:** comprendono le persone non occupate tra i 15 e i 74 anni e che hanno effettuato almeno un'azione attiva di ricerca del lavoro nelle ultime 4 settimane e che sono disponibili a lavorare entro le due settimane successive oppure inizieranno un lavoro entro tre mesi dalla settimana di riferimento e sarebbero disponibili a lavorare (o ad avviare un'attività autonoma) entro le due settimane successive, qualora fosse possibile anticipare l'inizio del lavoro;
- **Inattivo:** comprendono le persone che non fanno parte delle forze di lavoro, ovvero quelle non classificate come occupate o in cerca di occupazione (non hanno cercato lavoro nelle 4 settimane precedenti a quella presa come riferimento).

---

<sup>9</sup> Glossario ISTAT

Come vediamo nei grafici qui sotto emerge uno shock nel mercato del lavoro in periodo pandemico, dovuto alla chiusura di numerose aziende che ha portato a un drastico calo del tasso di occupazione (sceso dal 23% al 22.1%), in particolare ricerche hanno mostrato come siano state le donne a pagare di più il prezzo della pandemia, soprattutto madri e lavoratrici autonome e precarie che si ritrovavano in contesti/ settori dove è stato più facile licenziare rispetto ad altri.

Durante la pandemia si è registrata anche un un'impennata del tasso di inattività che è aumentato dal 13% al 14.1%, le persone in questo periodo di crisi hanno perso la fiducia nel mondo del lavoro e hanno optato per la soluzione più drammatica ovvero quello di non cercare più una occupazione e abbandonarsi al proprio destino.

Fortunatamente i dati all'indomani della pandemia stanno migliorando in primis il tasso di occupazione che sta tornando ai livelli pre – pandemia, grazie soprattutto al lavoro precario, infatti statistiche ISTAT alla mano<sup>10</sup> “tra marzo 2020 e marzo 2022 si calcolano 535 mila occupati in più: il 97% è a termine e appena il 3% a tempo indeterminato. Non sappiamo quanta parte di questo

---

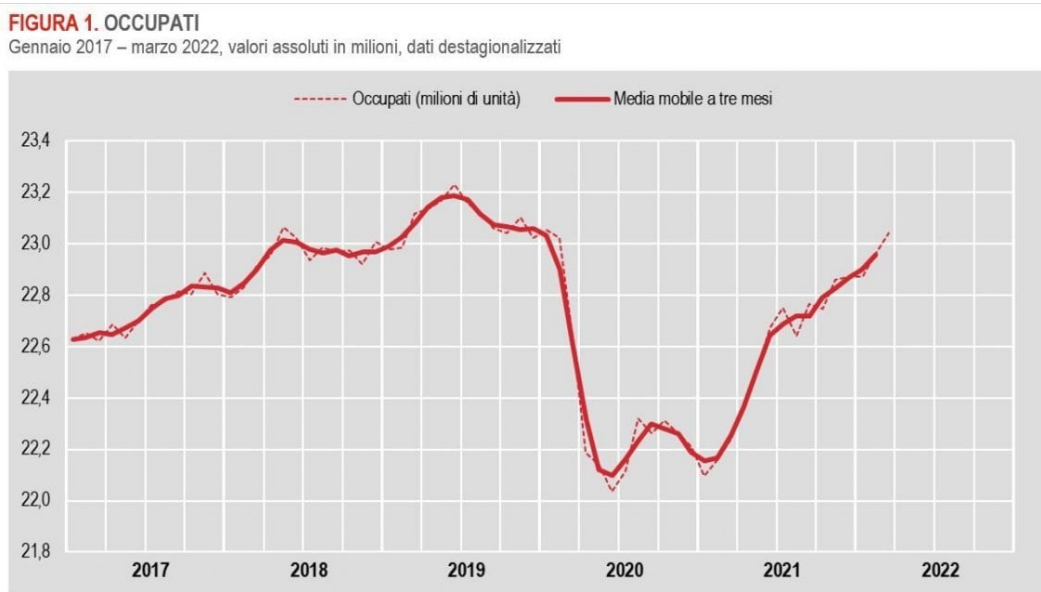
<sup>10</sup>

[https://www.repubblica.it/economia/2022/05/02/news/disoccupazione\\_lavoro\\_istat\\_aprile\\_2022-347770144/](https://www.repubblica.it/economia/2022/05/02/news/disoccupazione_lavoro_istat_aprile_2022-347770144/)

3% stabile sia a part-time, ma le ultime tendenze statistiche lo segnalano come prevalente”.

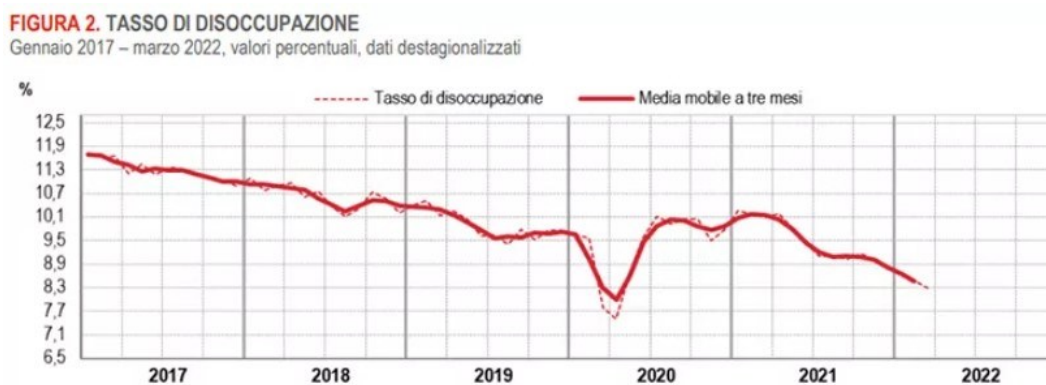
Anche il tasso di inattività ha ripreso l’andamento decrescente che aveva nel periodo pre – pandemico e complice anche la ritrovata fiducia nel mercato del lavoro ha raggiunto quota 13% ossia lo stesso livello che del 2019.

Figura 1.2: Grafico tasso di occupazione



Fonte: ISTAT

Figura 1.3: Grafico tasso di occupazione



Fonte: ISTAT

Figura 1.4: Grafico tasso di inattività



Fonte: ISTAT

Negli ultimi anni è cambiato molto anche il modo di lavorare, il modo con cui la risorsa da valore aggiunto all'impresa.

Sin dalla prima rivoluzione industriale sia l'operaio che l'impiegato sono stati abituati a recarsi in fabbrica o comunque in azienda e prestare lì la loro opera,



con l'avvento delle nuove tecnologie è stato possibile abbattere (almeno per alcune categorie di lavoratori) i vincoli del lavoro tradizionale.

Nasce così il concetto di Smart Working<sup>11</sup>, “che è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro.”

Grazie a questa modalità l'impresa migliora l'efficienza perché diminuiscono i costi (es costi di gestione di un ufficio) e al contempo i lavoratori possono conciliare al meglio vita privata e vita lavorativa basando tutto su un concetto di fiducia e flessibilità del lavoro.

Lo Smart Working esisteva già dai tempi pre – covid ma era ancora in uno stato embrionale e poche aziende lo stavano adottando, la pandemia ha dato una forte spinta al fenomeno tale da renderlo prioritario al fine di limitare i contagi, un esempio è il decreto Decreto-Legge 23 Febbraio 2020<sup>12</sup> che prevede: “sospensione delle attività lavorative per le imprese, ad esclusione di quelle che [...] possono essere svolte in modalità domiciliare ovvero in modalità a distanza”.

---

<sup>11</sup> <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/>

<sup>12</sup> Legge n. 6 del 23 febbraio 2020 pubblicata in Gazzetta Ufficiale n.45 del 23 febbraio 2020.

Così facendo le imprese si sono dovute adeguare e per non azzerare completamente la produttività hanno aderito allo Smart working, nonostante tutte le difficoltà del caso (es connessioni a Internet scadenti, senso di alienazione dei lavoratori e piattaforme di lavoro non ancora pronte e sviluppate).

Un trend che si sta sviluppando negli ultimi anni è quello che sta portando progressivamente la riduzione dell'orario lavorativo, è utile ricordare che i lavoratori del fine '800 erano avvezzi lavorare in media 16 ore al giorno, con una serie di proteste e rivendicazioni sindacali si è arrivati faticosamente nel 1919 a 48 ore settimanali per poi essere abbassate a 40 ore settimanali negli anni 70.

I lavoratori si sono ribellati agli orari lavorativi in quanto lavorare un numero eccessivo di ore costituisce una seria minaccia per il proprio benessere psicofisico e quello delle loro famiglie inoltre, numeri alla mano, crescevano le probabilità di subire un incidente sul lavoro.

In alcuni paesi europei e non solo, sono state avviate delle sperimentazioni di una settimana lavorativa di 4 giorni mantenendo lo stipendio inalterato; è il caso della Gran Bretagna con un progetto che ha coinvolto 60 imprese e 3000 dipendenti; stesso progetto pilota è stato fatto anche in paesi come Belgio e Danimarca.

I primi risultati mostrano che i lavoratori sono più produttivi perché più soddisfatti del proprio lavoro che permette loro di avere tempo da dedicare ai propri interessi e soprattutto consente un equilibrio tra vita privata/ familiare e vita lavorativa.

Interessante è l'analisi fatta da LinkedIn sui trend<sup>13</sup> e sulle esigenze che hanno le risorse umane in questo periodo turbolento i dati che emergono sono i seguenti:

- Addio vecchie impostazioni e benvenuta flessibilità: il futuro è la flessibilità e le persone vogliono poter decidere dove, quando e come lavorare. Se l'azienda non è in grado di accontentarli gli individui sono pronti a cambiare aria.

La flessibilità costringe l'azienda a puntare sul rendimento del lavoratore piuttosto che sull'orario lavorativo, studi hanno dimostrato come le persone soddisfatte della flessibilità offerta dalla propria azienda sono più produttive e sono più propense a consigliare agli altri una posizione aperta nella propria azienda.

Il primo grafico qui sotto mostra come una proposta di valore contenente il concetto di flessibilità sia diventata un "must" per

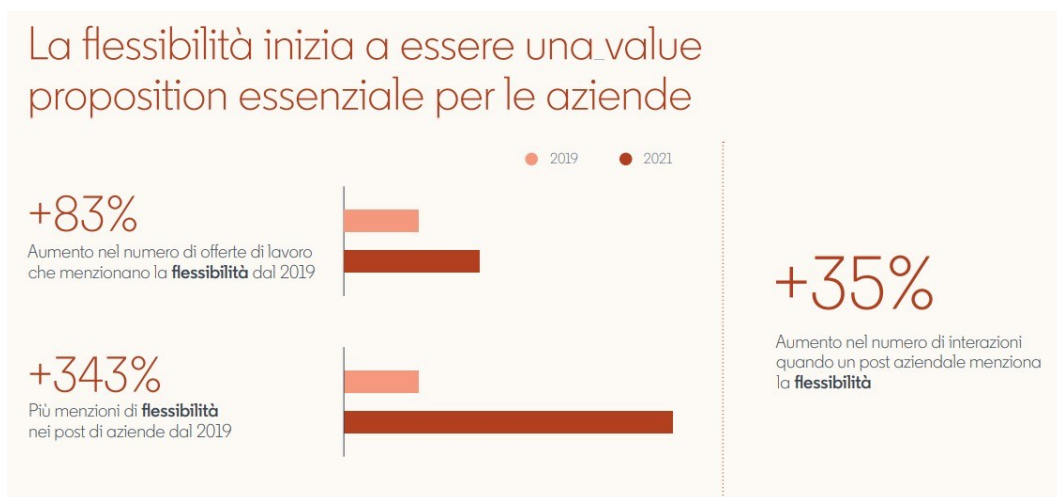
---

<sup>13</sup> <https://business.linkedin.com/it-it/talent-solutions/global-talent-trends>

attirare capitale umano e suscitare interesse nelle proprie proposte lavorative.

Il secondo grafico evidenzia come le fasce più giovanili del mondo del lavoro siano interessate maggiormente alla possibilità di trovare un giusto equilibrio tra vita privata e vita lavorativa con soluzioni di lavoro flessibili;

Figura 1.5: Statistiche su post che menzionano flessibilità



Fonte: LinkedIn Global Talent Trends 2022

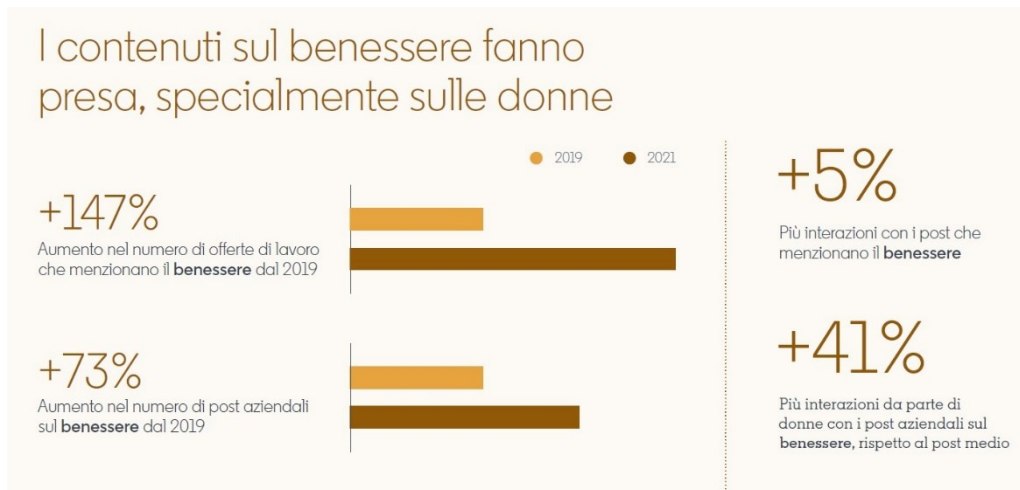
Figura 1.6: Livello di interazione con i post che nominano la flessibilità suddivisi per generazione



Fonte: LinkedIn Global Talent Trends 2022

- Ricerca del benessere: il benessere non è inteso solo in senso fisico ma anche in senso mentale, emotivo ed economico. Un modo semplice per ottenerlo è smettere (da parte dell'azienda) di premiare e glorificare chi lavora notte e giorno perché alla lunga non porta a benefici né per l'azienda né per l'individuo. Il Covid ha stimolato la ricerca del benessere, con un periodo di riposo forzato, durante il lockdown, le persone hanno riflettuto molto e hanno posto al centro delle loro priorità la famiglia e il giusto bilanciamento vita privata e lavoro;

Figura 1.7: Statistiche su post che menzionano benessere



Fonte: LinkedIn Global Talent Trends 2022

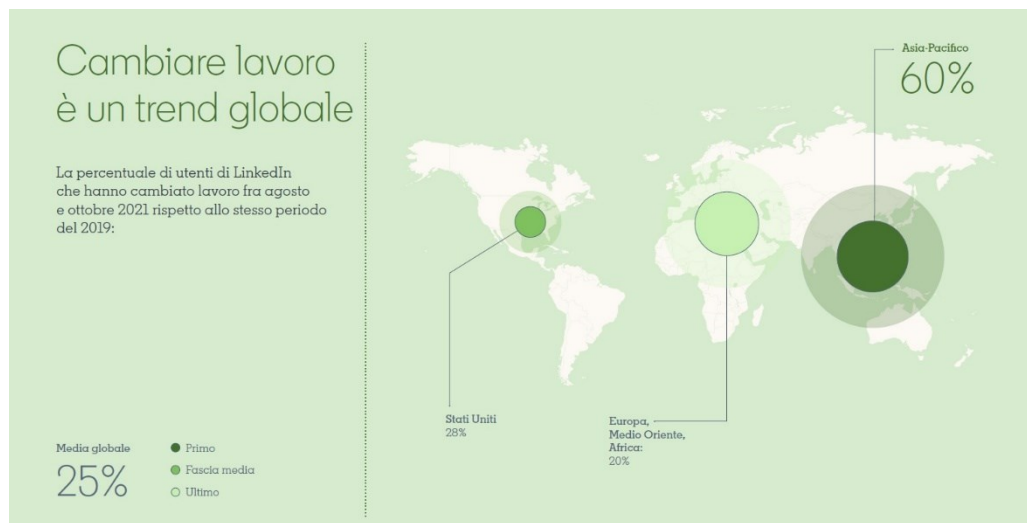
- La grande ondata di dimissioni: come si anticipava nel precedente punto i lavoratori hanno riflettuto molto, durante la pandemia, sul proprio benessere e sul proprio lavoro e ciò ha portato a un fenomeno chiamato Great Reshuffle. Si è verificata una grande ondata di dimissioni tra agosto e ottobre 2021 che ha spinto i lavoratori a cercare nuovi stimoli e nuovi metodi di lavoro.

Il Work Trend Index di Microsoft<sup>14</sup> ha evidenziato come più del 40% della forza lavoro globale intenda lasciare il suo attuale posto di lavoro

<sup>14</sup> <https://news.microsoft.com/it-it/2021/03/22/worktrendindex2021/>

entro l'anno in corso e il 46% preveda di trasferirsi cogliendo la nuova opportunità di lavoro da remoto.

Figura 1.8: Trend globale sul cambiamento occupazionale degli utenti LinkedIn



Fonte: LinkedIn Global Talent Trends 2022

In sintesi questi nuovi trend hanno stravolto completamente le aziende e la loro organizzazione aprendo a queste delle nuove opportunità, solo chi saprà reinventare i modelli tradizionali e offrire più flessibilità avrà un vantaggio decisivo sui competitor. I dipendenti hanno iniziato a chiedersi se i sacrifici lavorativi ne valessero la pena e hanno completamente rivisto le loro priorità scavando su sé stessi e rivalutando ciò che per loro sia veramente importante.

Dopo aver analizzato la prospettiva delle risorse umane e le sue evoluzioni nel corso degli ultimi anni ora sta alle imprese adottare iniziative che siano in grado di soddisfare le esigenze delle nuove generazioni e assecondare le loro richieste.

Sicuramente, complice anche il periodo di crisi economica, le aziende dovranno attrezzarsi per la mobilità interna e quindi permettere alle risorse di cambiare ruolo/ mansione all'interno della stessa azienda così da essere in grado di svolgere più mansioni ed uscire quindi dalla routine; un trend evidente sarà quello basato sull'inclusione e sulla diversità che sta emergendo molto negli ultimi anni e che le imprese non potranno più ignorare.

A riguardo del tema dell'inclusione Cociani nel suo libro "Global Inclusion 2030" afferma che nei prossimi anni le imprese dovranno guardare sempre di più la persona nella sua globalità, come ricchezza del contributo che può apportare in azienda e come può contribuire alla creazione del vantaggio competitivo, l'impresa dovrà quindi abbandonare la logica del lavoratore e abbracciare quella della persona (Notarnicola Cociani, 2022) <sup>15</sup>.

Numeri evidenziano come le aziende che adottano politiche efficaci di inclusione sono quelle che ottengono risultati finanziari migliori.

---

<sup>15</sup> Notarnicola Cociani, A. (2022). Global inclusion 2030: Crescere valorizzando le differenze: un nuovo modello di leadership. Italia: Franco Angeli Edizioni.



## Capitolo 2

### L'employer branding

#### 2.1 Definizione dell'Employer Branding

Le origini dell'Employer Branding (ora in avanti EB), sono da ricercare nel marketing interno, ovvero quella funzione del marketing di un'organizzazione che non è rivolta verso l'esterno ma al contrario verso i collaboratori interni.

Questa strategia di marketing viene definita da Berry nel 1976 come una strategia capace di soddisfare contemporaneamente sia le esigenze dei dipendenti (quindi il mercato interno) sia gli obiettivi dell'organizzazione.

Il marketing interno (Kotler et al., 2007)<sup>16</sup>, così come il marketing esterno che va a ricercare i bisogni dei consumatori, a sua volta vuole intercettare e soddisfare le necessità e le esigenze dei propri collaboratori. Questa particolare forma di marketing si esegue prevalentemente con la formazione del personale e con il confronto continuo con la dirigenza dell'impresa, solo così potrà avere un rapporto diretto con le proprie risorse umane e rispondere alle loro esigenze.

Nel 1996 con Ambler e Barrow (Ambler et al., 1996)<sup>17</sup>, ricercatori della London Business School, c'è una netta separazione con il marketing interno e nasce per la

---

<sup>16</sup> Kotler, P., Keller, K. L. (2007). Il marketing del nuovo millennio. Italia: Pearson.

<sup>17</sup> Ambler, T. Barrow, S. (1996). The Employer Brand. Regno Unito: London Business School.

prima volta il termine Employer Branding (Costa et al., 2019)<sup>18</sup>, definito come “l’insieme di benefici funzionali, economici e psicologici che derivano da un rapporto di impiego e che vengono identificati con il datore di lavoro”.

Quindi in altri termini EB ci indica le caratteristiche e i principali vantaggi che lavorare in quell’impresa porta ai suoi dipendenti rendendola un’esperienza unica e differenziata rispetto a quella di altre imprese.

I benefici che l’impresa offre ai propri dipendenti possono essere molteplici: es attività di formazione, ricompense materiali o economiche, sentimenti di appartenenza e tanti altri che variano in base a fattori geografici e dimensioni aziendali.

Una definizione più recente e completa è stata data da Eugenio Amendola nel 2008 nel primo libro che trattasse di EB in Italia, qui viene definito come: (Amendola, 2008)<sup>19</sup> "strategia finalizzata a creare un'immagine aziendale coerente con l'identità dell'impresa come employer (luogo di lavoro), in sintonia con il target di riferimento e ben distinta da quella dei competitor, attraverso la quale attrarre e fidelizzare le persone di talento”.

---

<sup>18</sup> Costa, G., Gianecchini, M. (2019). Risorse umane. Persone, relazioni e valore. Italia: McGraw-Hill Education.

<sup>19</sup> Amendola, E. (2008). Corporate Recruiting. Italia: Anthea Consulting s.r.l.

La fidelizzazione delle persone di talento è essenziale all'interno di una impresa in quanto su ogni dipendente vengono sostenuti investimenti importanti sia in fase di reclutamento con tutti i vari costi di selezione del personale ma soprattutto quando questo entra in azienda.

Dopo l'assunzione ai dipendenti solitamente viene erogata formazione professionale e questo ha un costo per l'impresa ecco perché è importante ricercare con attenzione profili idonei a svolgere quella mansione e al contempo cercare di fidelizzarli e confermare le "promesse" fatte in fase di reclutamento.

Ma cosa cercano le persone in un'azienda e che tipo di caratteristiche deve possedere un'azienda per attrarre collaboratori talentuosi?

Ranstad ogni anno compie una ricerca dal titolo "employer brand research"<sup>20</sup> per fare luce su questi aspetti e aiutare l'impresa ad indirizzare le proprie politiche di EB; la ricerca ha coinvolto quasi 163.000 rispondenti in 5.944 aziende intervistate in tutto il mondo. In Italia, nel 2022, è stato intervistato un campione di oltre 6.590 persone.

I risultati sono stati poi suddivisi in base alla fascia d'età dei rispondenti al sondaggio ed è emerso:

---

<sup>20</sup> <https://www.randstad.it/knowledge360/employer-branding/cosa-cercano-i-lavoratori-in-unazienda-generazioni-a-confronto/>

- I Boomer (1946/1964) sono la categoria di lavoratori più esigente, richiedono un equilibrio tra vita privata e vita lavorativa, sicurezza sul lavoro e solidità finanziaria dell'azienda. Per loro è importante anche la buona reputazione dell'azienda e le politiche adottate in ambito di Corporate Social Responsibility (politiche, pratiche e comportamenti adottati dall'impresa a favore della comunità in cui opera);
- Generazione X (1965/1980) sono in contrasto con la generazione precedente e tendono a convergere nella scelta di un datore di lavoro che offra una posizione lavorativa vicino alla propria residenza, anche loro desiderano un equilibrio tra vita privata e lavorativa e ricercano un'atmosfera di lavoro piacevole;
- Millennials (1981-1996) i driver che li guidano sono la prospettiva di un alto stipendio futuro, i benefit, la possibilità di eseguire lo Smart Working e programmi personalizzati di sviluppo delle competenze.

Questi lavoratori cercano elementi concreti che li possano aiutare magari a mettere su famiglia o gestire i figli piccoli;

- Generazione Z (1997-2010) è importante per questa categoria di lavoratori un ambiente di lavoro piacevole, una possibilità di carriera e sviluppo

all'interno dell'azienda e una spiccata attenzioni verso tematiche di sostenibilità, flessibilità del lavoro, inclusione e diversità di genere.

Alla luce di ciò emerge come, contrariamente alle aspettative comuni, i collaboratori sono più attenti agli elementi intangibili a discapito di quelli tangibili basati sugli incentivi economici, ritenuti ormai superati e non essenziali per il lavoratore.

All'interno del concetto di EB è insito anche il concetto di cultura aziendale (Lizza, 2011)<sup>21</sup>, vista come insieme di norme e valori condivisi dai lavoratori di un'azienda, parte dagli organi dirigenziali per poi ricadere su tutti i dipendenti. La cultura si costruisce nel tempo con i fatti e con le azioni, a sua volta le decisioni più importanti aziendali vengono fatte in base alla cultura impressa nell'impresa.

La cultura aziendale si è evoluta molto nel tempo, si è partiti negli anni cinquanta con gerarchie rigide, dipendenti ammassati in spazi simili a recinti, donne assenti o rlegate ad attività di basso livello per poi avere una evoluzione drastica negli anni duemila con Google e altre startup tecnologiche della Silicon Valley che ridefiniscono la cultura aziendale avviando una guerra per mantenere i dipendenti a colpi di benefit per questi (come per esempio pasti

---

<sup>21</sup> Lizza, P. (2011). La cultura aziendale. Profili di analisi e di management. Italia: Giuffrè.

gratis, attività ludiche..) la gerarchia in questo periodo diventa orizzontale e si lavora in uffici “open space” moderni e pieni di luce.

Negli ultimi anni invece la cultura aziendale sta spingendo molto sul tema della diversità ed inclusione (Notarnicola Cociani, 2022)<sup>22</sup>, portando le aziende a valorizzare il lato umano del rapporto e non solo quello professionale, non facendo distinzione di nessun tipo tra collaboratori uomini e donne e fra collaboratori provenienti da diversi paesi del mondo; la relazione che ne scaturisce è dinamica e basata sulla fiducia ed empatia.

È importante sottolineare che la cultura aziendale è unica e deve essere trasmessa in maniera coerente da tutti i membri dell’impresa; la cultura aziendale si articola su 3 livelli:

1. Aspetti fisici: l’azienda comunica la propria cultura a partire dagli spazi fisici ed elementi tangibili come atmosfera aziendale, qualità degli uffici logo aziendale, punti vendita, gestione dei visitatori in azienda....

Tutti questi elementi comunicano all’esterno i valori dell’impresa e fanno parte della comunicazione integrata. Interessante notare, in ottica EB, come l’impresa gestisce i visitatori all’interno degli spazi aziendali, questi “tour” vengono spesso compiuti da studenti o

---

<sup>22</sup> Notarnicola Cociani, A. (2022). Global inclusion 2030: Crescere valorizzando le differenze: un nuovo modello di leadership. Italia: Franco Angeli Edizioni.

potenziali futuri collaboratori ed è importante comunicare a loro in maniera chiara la propria identità e la propria scala di valori;

2. Valori posseduti dai dipendenti: per creare una cultura aziendale forte è importantissimo che i dipendenti condividano con l'azienda gli stessi valori, questo al fine di creare un ambiente stimolante ricco di interazione e scambi reciproci di conoscenze e informazioni in una logica Win – Win;
3. Coerenza dei comportamenti: per attrarre i talenti spesso le aziende fanno molte promesse che poi non vengono rispettate, ciò danneggia sia la cultura aziendale ma soprattutto la reputazione. Per evitare queste spiacevoli conseguenze è necessario che l'azienda mantenga le promesse fatte e che i senior manager diffondano e diano l'esempio ai nuovi assunti sui comportamenti da tenere, solo così si genererà omogeneità e condivisione totale dei valori che porteranno i dipendenti ad essere ambasciatori dell'azienda e promotori verso l'esterno della cultura aziendale.

## **2.2 La strategia operativa di employer branding**

In Italia spesso le iniziative di EB vengono applicate singolarmente, in maniera scollegata e separata tra loro e rivolte prevalentemente al recruiting o alla mera comunicazioni di posizioni lavorative aperte. All'estero invece si sta cercando sempre più di vedere l'EB come una vera e propria strategia formata da azioni e rivolta ad ottenere risultati nel medio - lungo periodo.

Le strategie di EB in generale hanno un duplice scopo (Moosley et al., 2017)<sup>23</sup>: la fidelizzazione dei collaboratori che prestano servizio presso l'azienda e la costruzione di un'immagine esterna e una reputazione accattivante e attrattiva nei confronti dei talenti esterni, non ancora collaboratori effettivi, ma di cui l'azienda in futuro potrebbe averne bisogno. Quindi la strategia deve cercare di dimostrare che quell'azienda sia uno dei migliori posti in assoluto in cui lavorare instaurando un rapporto di fiducia e di collaborazione con i propri dipendenti.

Prima ancora di formulare la strategia è però necessario che l'azienda individui la propria cultura aziendale e i suoi valori e solo sulla base di questi si potrà sviluppare una strategia di EB coerente ed efficace. Non si può infatti definire a priori chi siano i talenti più adatti per un'impresa, devono essere fatte valutazioni soggettive che variano da organizzazione ad organizzazione in modo da

---

<sup>23</sup> Mosley, R., Schmidt, L. (2017). Employer Branding For Dummies. Germania: Wiley.



selezionare quelli che più si addicono alla cultura dell'impresa. Ovviamente le caratteristiche dei talenti desiderati spesso coincidono e quindi nascono delle vere e proprie lotte per i talenti.

L'EB porta con sé un'impronta strategica (Meier, 2006)<sup>24</sup> molto simile a quella adottata nelle strategie di marketing, ecco perché come scritto precedentemente si può affermare che L'EB sia una strategia di marketing applicata alle risorse umane.

Il processo strategico può essere visto come un fenomeno circolare che parte da una scelta iniziale ponderata basata sulla segmentazione e scelta del target di riferimento per poi passare a una fase di valutazione del posizionamento attuale del brand e scelta dei valori da trasmettere nella strategia di EB; dopo queste prime 2 fasi si trova uno snodo importante per il successo della strategia ovvero la scelta del canale su cui comunicare e la scelta dei contenuti da veicolare, per finire troviamo a chiudere il cerchio l'analisi dei risultati che ci fornirà consigli su come migliorare la strategia e indicazioni sui risultati ottenuti.

---

<sup>24</sup> Meier, B. (2006). Employer Branding a Holistic Concept of Strategic Brand Management for Attracting and Retaining a Company's Right Potentials - with the Example of Degussa AG. Germania: Diplom.de.

La strategia nel dettaglio si articola in 4 step:

1. La segmentazione del mercato del lavoro: è importante per l'azienda conoscere i bisogni e le aspettative dei diversi segmenti di lavoratori per poi adattare e comunicare la propria offerta al target prescelto. Oltre alla classificazione della forza lavoro che è stata fatta a pag. 28 (con la suddivisione in boomer, generazione X, millennials, generazione Z) si possono fare altre suddivisioni, un esempio è quella di classificare la forza lavoro in base ai bisogni che ricercano in relazione alla professione; se ricercano la soddisfazione del corpo (ossia avere le giuste gratificazioni), dello spirito (cioè contribuire al soddisfacimento dei bisogni umani), cuore (cercano dei valori che si addicono alla propria persona e relazioni stabili e durature) e infine il gruppo che cerca la soddisfazione dei bisogni della mente (ossia cerca di sviluppare le proprie capacità e abilità);
2. Posizionamento: obiettivo dell'indagine è capire come viene percepita l'azienda, come datore di lavoro, dall'ambiente esterno. Per svolgere queste ricerche si usava spesso delle specifiche aziende che operano nel campo della consulenza ma con l'arrivo dei social e di internet è divenuto facile per le aziende capire la percezione che ha il mercato del lavoro sulla nostra azienda. Da sottolineare la nascita di Glassdoor nel 2007 che ha rivoluzionato il modo con cui i potenziali candidati si informano sulle

potenziali aziende. Tramite Glassdoor le persone possono lasciare feedback dell'azienda in vari ambiti: retribuzione, benefit, colloqui e recensioni generiche. L'azienda alla luce dei feedback riceverà un giudizio complessivo espresso in stelle e questo sarà utile all'azienda per capire come viene percepita l'azienda nel mercato del lavoro;

3. La comunicazione: per una strategia di EB, come scritto in precedenza, è essenziale accompagnarla con una strategia di comunicazione efficace ed efficiente. È essenziale che vengano comunicate sia informazioni quali la cultura aziendale ma anche le attività che vengono svolte a favore dei dipendenti e i benefit di cui gode. La comunicazione deve essere indirizzata sia verso l'esterno ma al contempo verso l'interno con il mantenimento delle promesse fatte in fase di recruiting e selezione. Comunicare verso l'esterno dell'impresa non è cosa banale (Pastore et al., 2008)<sup>25</sup>, il processo di comunicazione è diviso in più fasi, si parte dall'emittente (che in questo caso è l'azienda) che crea e decide un messaggio da veicolare, poi questo messaggio viene codificato e trasmesso tramite uno o più canali per poi essere decodificato dal destinatario ed essere compreso. In questo lungo processo intervengono molte variabili soggettive come la codifica e del

---

<sup>25</sup> Pastore, A., Vernuccio, M. (2008). Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management. Italia: Apogeo Education.

messaggio o anche la stessa scelta del canale con cui trasmettere il messaggio per questo, non siamo mai sicuri che il messaggio venga ricevuto e compreso appieno fino a quando non si riceve da parte del destinatario un feedback, che compie il processo inverso e quindi dal destinatario ritorna al mittente. La comunicazione infatti ha come obiettivo primario quello di trasmettere un messaggio ma al contempo un obiettivo secondario che è quello di instaurare una relazione tra soggetto emittente e soggetto destinatario in cui ci sia uno scambio continuo di informazioni;

Figura 2.1: Le fasi del processo di comunicazione



Fonte: Pastore, A., Vernuccio, M. (2008). Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management. Italia: Apogeo Education.

4. Monitoraggio e valutazione della strategia: come ogni strategia anche l'EB necessita di una fase di misurazione e valutazione sia dei risultati in "tempo reale" sia alla fine del periodo impostato per la strategia. Si possono analizzare sia variabili qualitative come i feedback dei dipendenti, posizionamento dell'impresa e la qualità dei cv ricevuti, sia variabili quantitative basate su dati numerici come le metriche dei social network, il numero candidati persi durante la fase di selezione o il turnover del personale.

### **2.3 Gli attori: risorse umane, marketing e comunicazione**

Come visto nel precedente paragrafo l'EB è diventato un aspetto importante da analizzare per ogni impresa, ma quale ramo aziendale dovrebbe occuparsi della gestione delle politiche di EB?

In linea di massima possiamo dire che l'EB rientra tra i compiti del marketing in quanto il linguaggio, gli strumenti e le strategie (Deb, 2006)<sup>26</sup> coincidono con quelli del marketing ma alla base delle strategie, c'è la volontà di inserire in azienda capitale umano che porti valore all'azienda e arricchisca il patrimonio culturale

---

<sup>26</sup> Deb, T. (2006). Strategic Approach to Human Resource Management. India: Atlantic Publishers & Distributors (P) Limited.

dell'impresa. È con quest'ultima affermazione che entra in gioco la funzione di risorse umane utilizzata sia come supporto alla comunicazione di marketing ma sia come strumento per mantenere alta la voglia dei dipendenti di rimanere fedeli all'azienda.

L'EB coinvolge quindi ambiti come le risorse umane, marketing e comunicazione, ha quindi forti connotati interdisciplinari; per fare EB si richiede sempre di più una cultura aziendale "people oriented" diffusa all'interno di tutta l'azienda.

Molte persone però commettono spesso l'errore di confondere il processo di recruiting e attrazione risorse umane con il concetto di EB ma i processi sono molto diversi tra loro; il processo di recruiting viene svolto per colmare lacune di personale in un determinato periodo di vita dell'azienda, le strategie di employer branding puntano a generare un sistema basato sulla continua ricerca dei talenti. In questo senso se il recruiting è riferito all'EB allora si parlerà più propriamente di acquisizione dei talenti.

Nelle aziende spesso si crea una funzione chiamata Talent Relationship Management (TRM) (Trost, 2014)<sup>27</sup>, che è molto simile al Customer Relationship Management (CRM) dove la funzione marketing gestisce e fidelizza i consumatori.

---

<sup>27</sup> Trost, A. (2014). Talent Relationship Management: Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage. Germania: Springer Berlin Heidelberg.

Il TRM serve per conoscere i talenti e costruire con loro una relazione solida e duratura così da poterli contattare nel momento in cui in azienda si apriranno posizioni inerenti a quella figura.

Con il TRM quindi cambia il processo di recruiting, questo non viene più attivato al momento del bisogno ma è svolto in maniera continuativa al fine di entrare in collegamento con i talenti (sempre più i Millennials) è essenziale perciò che l'azienda offra sempre la possibilità ai potenziali candidati di mandare il proprio cv o fare la candidatura per delle posizioni, in modo da entrare in contatto con i talenti e non perdere occasioni di inserimento in azienda. Per fare TRM bisogna partecipare a fiere ed eventi universitari e non, sponsorizzare la propria azienda sui social come LinkedIn, Glassdoor e piattaforme aziendali, servirsi di agenzie per il lavoro e costruirsi un buon network di persone, solo così si potranno conoscere i futuri talenti del mercato del lavoro.

Per fare un buon TRM è altresì importante presentare in maniera corretta il valore aziendale ai candidati, è importante quindi agire sul tema della comunicazione del valore, anche avvalendosi di esperti del settore, per fare in modo che dall'esterno si riescano a percepire le qualità aziendali e si riesca ad invogliare i talenti a interagire con l'impresa.

## **2.4 Numeri e statistiche a supporto dell'Employer Branding**

Una volta compreso il significato dell'EB, l'origine, le caratteristiche fondamentali e gli attori coinvolti, è il momento di capire come questa strategia impatta nell'azienda. È utile ricordare che l'EB impatta su una pluralità di dimensioni a come l'attività di reclutamento e selezione, la reputazione aziendale, la soddisfazione del personale, la produttività...

Linkedin, il social network più diffuso in ambito business, ha fornito importanti dati nel 2021 con il suo report LinkedIn's 2021 Employer Brand Statistics<sup>28</sup>.

Il report mostra come il 72% dei recruiter siano concordi sul fatto che il marchio del datore di lavoro ha un impatto significativo sulle assunzioni, il marchio non solo illustra com'è l'ambiente lavorativo in quella azienda, ma attira anche i talenti giusti che condividono gli stessi valori e obiettivi di quella specifica organizzazione. L'indagine mostra come il 39% degli intervistati sia convinta che l'EB sarà una tendenza su cui concentrarsi in futuro e come questo porti a una strategia efficace di EB porti a ridurre i costi di assunzione di un nuovo dipendente fino al 50%. Tra i dati troviamo anche una riduzione del tasso di

---

<sup>28</sup> [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf)



turnover del personale pari a -28%, una maggiore qualità delle candidature, ciò comporta:

- Una riduzione dei costi di recruiting per ricercare nuove risorse;
- Riduzione del tempo necessario a rendere la risorsa abile e formata al lavoro;
- Riduzione delle ore di formazione necessarie alla risorsa;
- Aumento di risorse motivate e fedeli all'azienda perché selezionate in base ai valori;

Figura 2.2: Numeri a supporto dell'employer branding



**72%**  
of recruiting leaders worldwide agreed that employer brand has a significant impact on hiring.



The top three channels SMBs plan to extend their  
**employer brand**  
are company website (69%), online professional networks (61%), social media (47%).



**39%**  
of respondents say employer brand will be a long-last trend to focus on in the future.



**55%**  
of recruiting leaders worldwide have a proactive employer brand strategy.



**59%**  
of recruiting leaders worldwide are investing more in employer brand.

Fonte: LinkedIn's 2021 Employer Brand Statistics

Figura 2.3: Numeri a supporto dell'employer branding (1)



Fonte: LinkedIn's 2021 Employer Brand Statistics

Una ricerca compiuta nel 2016 dalla Harvard Business Review<sup>29</sup> mostra come una società con 10.000 dipendenti potrebbe spendere fino a 7.6 milioni di dollari in salari aggiuntivi per recuperare e compensare una cattiva reputazione; quindi è essenziale per l'azienda investire in reputazione e comunicare verso l'esterno in maniera adeguata e coerente. Proprio in tema di reputazione aziendale sondaggi di LinkedIn e Glassdoor hanno mostrato come l'84% dei dipendenti sarebbero

---

<sup>29</sup> <https://hbr.org/2016/03/a-bad-reputation-costs-company-at-least-10-more-per-hire>

disposti a lasciare il proprio posto di lavoro e spostarsi a lavorare in un'azienda con una reputazione migliore.

Un altro dato interessante legato alla reputazione aziendale è quello fornito da CareerArc<sup>30</sup> il quale afferma che "Il 64% dei consumatori ha smesso di acquistare un marchio dopo aver appreso la notizia dello scarso trattamento riservato ai dipendenti di quell'azienda", questo genera un danno economico rilevante per l'azienda che difficilmente riuscirà a risanare.

Una ricerca di Glassdoor <sup>31</sup> ha evidenziato come il 50% dei candidati non lavorerebbe per un'azienda con cattiva reputazione nemmeno per un aumento di stipendio e che il 92% dei lavoratori già assunti valuterebbe di cambiare azienda se gli venisse proposto un ruolo in un'azienda con reputazione aziendale eccellente. Inoltre in termini di comunicazione la ricerca ha mostrato come la voce dei dipendenti, i quali tutti giorni entrano in contatto con l'azienda, è tre volte più credibile di quella del CEO quando si tratta di parlare delle condizioni di lavoro in quell'azienda. Inoltre l'indagine ha evidenziato un disallineamento tra le richieste dell'azienda e le caratteristiche dei candidati, infatti il 30% delle persone alla ricerca di un lavoro ha lasciato un lavoro entro i primi 90 giorni dall'assunzione;

---

<sup>30</sup> <https://www.careerarc.com/blog/employer-branding-study-infographic/>

<sup>31</sup> <https://www.glassdoor.com/employers/blog/most-important-employer-branding-statistics/>

questo dimostra come spesso i processi di selezione da parte delle aziende non vengono effettuati con la giusta attenzione e andando ad analizzare il candidato in tutte le sue caratteristiche e ciò comporta un costo doppio perché bisogna ricominciare a cercare il candidato giusto per l'impresa.

I numeri in sintesi hanno dato prova che l'employer branding è una tematica su cui tutte le imprese devono ragionare per la naturale sopravvivenza dell'attività, in un periodo come questo dove regna l'incertezza è sempre più importante assicurarsi personale motivato e adeguato all'impresa che condivide con essa valori e cultura e che possa apportare la propria esperienza e il proprio sapere al fine di ottenere un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza, vantaggio ottenibile anche semplicemente riducendo i costi di ricerca del personale che impattano in maniera rilevante il bilancio dell'azienda.

## **2.5 L'Employer Value Proposition**

Collegato al tema dell'Employer Branding c'è il tema dell'Employer Value Proposition (EVP) definito da Randstad<sup>32</sup> come: “ l'insieme dei valori e dei benefit che l'azienda offre ai suoi dipendenti attuali e potenziali”. Elementi costitutivi

---

<sup>32</sup> <https://www.randstad.it/knowledge360/employer-branding/la-tua-azienda-ha-una-employee-value-proposition/>

dell'EVP sono: i colleghi di lavoro, l'ambiente, la soddisfazione sul lavoro, la leadership, la retribuzione ecc...

L'EVP è una esplicitazione chiara e ben definita della strategia di employer branding ed è molto importante svilupparne una per stimolare interesse e contatti con i talenti del mercato del lavoro. Più la proposta di valore sarà veritiera e fedele alle promesse fatte dall'organizzazione ai potenziali candidati più questa sarà in grado di attirare risorse umane coerenti con le richieste aziendali e determinate a lavorare per quell'azienda.

Elemento essenziale di una EVP di successo è sicuramente essere differenziata da quelle dei competitor, riuscire ad offrire ai futuri dipendenti un elemento di originalità che spicchi sugli altri e le permetta di attirare capitale umano. Insieme alla differenziazione dai concorrenti è importante che l'EVP sia orientata al dipendente, facendo capire loro che è interesse dell'impresa ascoltare le loro esigenze e cercare di soddisfarle a pieno.

Vision, mission e valori aziendali sono tre temi molto collegati e inerenti al tema dell'EVP, si dovrebbe sempre partire da questi concetti chiave per formulare una EVP in quanto, solo conoscendo appieno l'impresa si può costruire un messaggio chiaro e univoco per i futuri dipendenti. In particolare la vision rappresenta cosa l'azienda vuole essere o realizzare, la mission come l'azienda vuole realizzare gli

obiettivi/ con che strumenti e azioni intende raggiungerli. I valori aziendali rappresentano ciò in cui crede l'organizzazione e il modo in cui ci si aspetta che le persone all'interno dell'organizzazione si comportino.

Secondo una ricerca effettuata dalla Tower Watson<sup>33</sup> (società leader di consulenza aziendale e gestione del rischio) si evidenzia come meno della metà di aziende intervistate abbia un piano per valorizzare i propri talenti e in particolare, le aziende che inseriscono nei loro piani una EVP efficace hanno una probabilità cinque volte maggiore che i loro dipendenti siano coinvolti e partecipi alla vita aziendale e inoltre le aziende hanno il doppio della probabilità di raggiungere buoni risultati finanziari rispetto ad aziende che non sfruttano le potenzialità dell'EVP.

L'EVP potrebbe essere sintetizzabile come nella foto qui sotto, una bussola dove ai vertici troviamo quattro punti cardinali essenziali per una buona EVP:

- Lo scenario: il contesto in cui è permeata l'azienda, dove e come si posiziona il brand al suo interno;

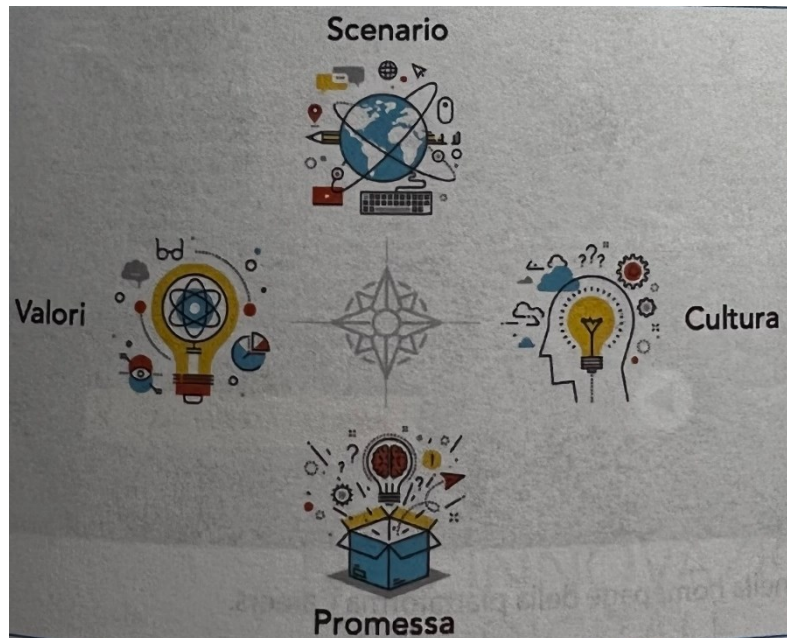
---

<sup>33</sup> <https://www.milanofinanza.it/news/towers-watson-meno-della-meta-delle-aziende-ha-piano-per-supportare-valorizzazione-dei-dipendenti-201402171402293046>

- La cultura: ovvero il patrimonio di esperienze, sapere e contenuti che sono stati condivisi dai lavoratori dell'azienda e ne costituiscono la spina dorsale;
- I valori: sono dei principi chiaramente dichiarati dall'azienda e sono utili per allineare tutti i dipendenti ad una stessa filosofia, troviamo spesso i valori racchiusi all'interno di mission e vision;
- La promessa: capace di anticipare al candidato la sua opportunità di realizzazione.



Figura 2.4: I quattro punti cardinali di una Employer Value Proposition



Fonte: Incorvaia, A. (2020). Employer branding. Attrarre e coltivare talento in azienda in modo strategico e creativo. Italia: Apogeo.

Una volta introdotta la nuova EVP è importante monitorare l'efficacia della stessa, andando ad interrogare i vari gruppi di lavoratori che rappresentano sicuramente un indice primario di valutazione. Sono state le risorse umane infatti a guidare la formulazione dell'EVP e sono loro stessi i primi a darne un giudizio di coerenza con le richieste.

In passato la leva principale di attrazione inserita nelle EVP erano gli elementi tangibili (primo su tutti uno stipendio maggiore), con il tempo le aziende si sono rese conto che questi elementi non riuscivano a creare un'identità forte

dell'azienda perché erano facilmente imitabili dai competitor, per correre ai ripari le imprese si sono concentrate anche su aspetti intangibili permettendo così un attaccamento anche mentale a un determinato brand. Così facendo al brand i collaboratori associano subito determinati valori e una determinata opinione che è l'obiettivo di fondo dell'EVP.

## **Capitolo 3**

### **Caso ICA**

#### **3.1 L'azienda in generale**

L'Industria Chimica Adriatica (ICA) è un'azienda situata a Civitanova Marche, produce vernici in particolare è specializzata in vernici per legno ed è stata fondata nel 1971 da Claudio Paniccia, si posiziona come un punto di riferimento mondiale per l'innovazione nel settore delle vernici. ICA Group ha registrato nel 2020 un fatturato di 123 milioni di euro, il 57% di questo proviene dalle sedi estere, il gruppo ha circa 600 dipendenti e oltre 15.000 dipendenti.

Figura 3.1: I risultati di ICA del 2020



Fonte: Corporate Profile ICA 2020

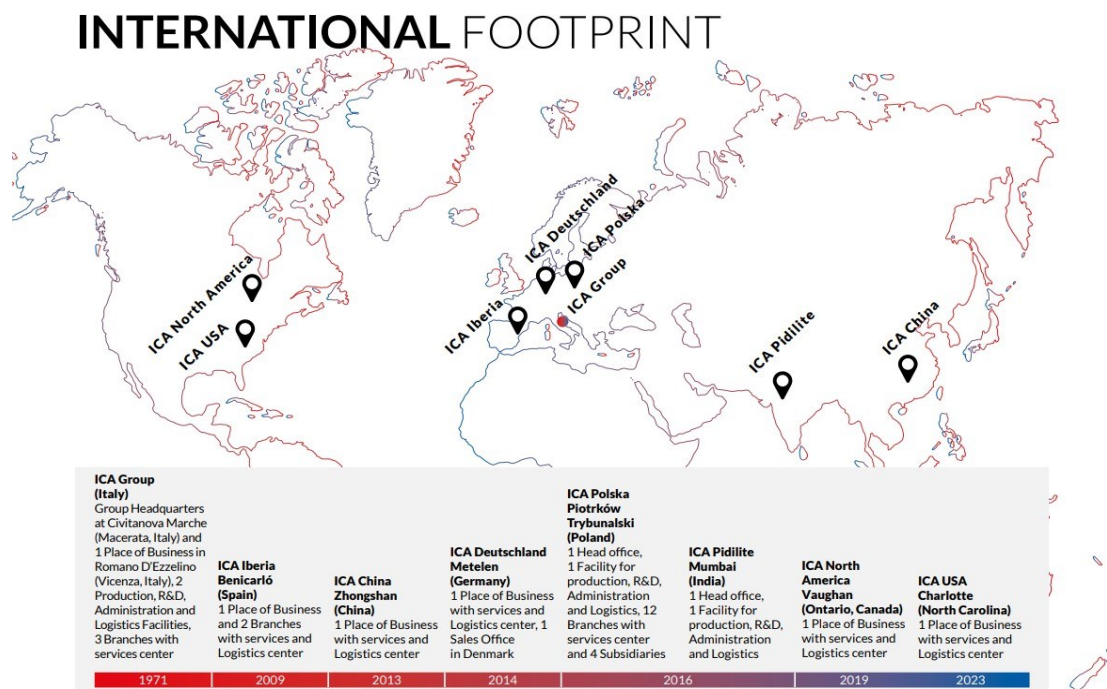
L'azienda è sempre stata innovativa e propensa a guardare al cambiamento, già a partire dagli anni ottanta ha intrapreso lo studio di vernici a basso impatto ambientale; nel 1983 vengono realizzate le prime vernici ad acqua come valida alternativa alle vernici a solvente. Nel 1995 la gamma di vernici all'acqua formulata da ICA riceve dalla Comunità Europea il marchio LIFE, "quale riconoscimento ufficiale per lo sviluppo durevole e sostenibile dimostrato dall'azienda e finalizzato alla riduzione dell'inquinamento atmosferico"<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> [https://www.icaspa.com/it/it/la\\_storia](https://www.icaspa.com/it/it/la_storia)

L'azienda si è mostrata molto attenta alle tematiche ambientali anche in tempi non sospetti, nei quali l'inquinamento ambientale non era argomento di discussione quotidiano come ai giorni d'oggi; a testimonianza della mentalità innovativa dell'azienda ICA è stata la prima azienda italiana ad ottenere la Certificazione del Sistema di Qualità sui processi aziendali globali (conformi ai requisiti della normativa UNI EN ISO 9001). Da settembre 2005 ICA è in grado di offrire i propri prodotti oltreconfine italiano con l'apertura di una filiale commerciale diretta, con sede a Heek in Germania. Nel 2009 ICA apre la prima società estera chiamata ICA Iberia al fine di rafforzarsi in Spagna e Portogallo e seguire meglio il mercato spagnolo e portoghese. Nel corso dell'ultimo decennio ICA Group ha rafforzato la propria presenza all'estero, potenziando il servizio tecnico – commerciale diretto, con la creazione di ICA China, ICA Deutschland, ICA Polska e l'indiana ICA Pidilite. Tra gli elementi da sottolineare troviamo sicuramente la presenza in azienda dell'ICA Academy, una scuola di formazione accreditata dalla regione marche, dove si effettuano corsi ad elevato contenuto formativo, seminari e convegni per i professionisti del settore, ai corsi dell'academy si può accedere anche online da tramite la piattaforma e-learning dedicata, dove il professionista sceglie quali lezioni seguire e quando seguirle permettendo un'esperienza flessibile e personalizzata. Inoltre è presente in azienda dal 2018 il Performance Lab un

laboratorio accreditato e certificato con gli standard europei per dei test fisico – chimico per offrire ai clienti supporto nella scelta del ciclo di verniciatura e ottenere certificazioni. Per finire sempre all’interno degli spazi aziendali è contenuto il Life Lab un’area contenente tutti i più moderni impianti di verniciatura dove il cliente può valutare in prima persona le performance delle vernici di ICA e scegliere con degli esperti la tecnica di verniciatura che più si addice a quel prodotto.

Figura 3.2: L’international footprint di ICA



Fonte: [https://www.icaspacdn.com/media/files/2448\\_ICA-corporate-profile-2021-EN-short-sito-OK.pdf](https://www.icaspacdn.com/media/files/2448_ICA-corporate-profile-2021-EN-short-sito-OK.pdf)

La mission dell'azienda è di essere un punto di riferimento mondiale per coloro che cercano soluzioni innovative e a basso impatto ambientale, andando a verniciare o rivestire diversi materiali (es legno, vetro ecc..).

La vision è basata sulla ricerca quotidiana di soluzioni e proposte innovative tramite i laboratori presenti in azienda cercando di unire i risultati aziendali ad un costante impegno nei confronti dell'ambiente, nella vision vengono nominate anche le risorse umane, ICA pone molta attenzione su queste come tramite per ottenere un vantaggio competitivo e differenziarsi dai competitor.

I principi aziendali sono 4:

1. Orientamento alle soluzioni: con il dialogo ICA ascolta il cliente e le sue esigenze e cerca di proporgli soluzioni specifiche per il suo business;
2. Sostenibilità: in azienda è un concetto chiave, puntano alla realizzazione di progetti che diminuiscano l'impatto dei prodotti sul pianeta e cercano di lavorare per un mondo migliore, all'insegna della parola sostenibilità;
3. Innovazione: nel DNA dell'azienda c'è la curiosità e l'ambizione che vengono alimentati con continui processi di ricerca tecnologica al fine di influenzare il futuro dei mercati in cui opera l'azienda aprendo nuove possibilità e inedite opportunità;

4. Cura delle persone: ICA crede con fermezza nella qualità delle persone e la capacità dei propri collaboratori, per questo dedica tempo e risorse al benessere dei talenti in azienda al fine di farlo sentire a suo agio e permettere il suo sviluppo professionale.

Il motto di ICA è “solutions that matter” questo perché l’azienda conosce ogni suo singolo cliente e conosce le sue richieste e le sfide dei mercati di appartenenza, ICA propone soluzioni, idee, innovazioni, in grado di aiutare il cliente ad ottenere vantaggio competitivo e migliorare il proprio posizionamento.

I prodotti dell’azienda hanno svariate applicazioni e troviamo partner variegati che provengono da settori diversi, a partire dai produttori di cucine e arredamento per la casa, passando per i produttori di infissi e case in legno e per finire il settore nautica, vetro e strumenti musicali. Tutti i partner sono accomunati dalla volontà di avere un prodotto sostenibile e di elevata qualità, resistente a tutte le particolari condizioni a cui si troverà di fronte (es la vernice per il legno nelle imbarcazioni che dovrà resistere al sale marino e alla continua esposizione alla luce solare).



### **3.2 Richieste dell'azienda**

L'azienda visto il periodo di incertezza attuale del mercato del lavoro caratterizzato da fenomeni di continue dimissioni ed elevato turnover del personale, ha deciso di adottare e implementare iniziative di Employer Branding. Iniziative che in parte l'azienda già offre sotto il progetto ICA Welfare ne sono un esempio la mensa aziendale per i dipendenti dell'azienda, la presenza di una palestra all'interno dello stabilimento produttivo di Civitanova nel quale i collaboratori possono intrattenersi dopo l'orario di lavoro, la presenza di campi da calcio e tennis dove si organizzano eventi per il personale aziendale, rimborso delle spese mediche per il personale, rimborso parziale delle spese per istruzione dei figli, corsi di mountain bike e molto altro.

La richiesta principale di ICA è quello di capire come si stanno muovendo le aziende del territorio (e non solo) e cosa fanno le aziende che sono classificate ai vertici della classifica "top employer", con lo scopo di apprendere da loro e individuare l'orientamento del mercato del lavoro e quali sono le richieste dei futuri talenti da inserire in azienda. Per rispondere a questa richiesta sono state evidenziate delle "best practices" aziendali ovvero delle iniziative che colpiscono e che possono essere prese come riferimento in quanto hanno avuto successo nelle strategie di EB di altre imprese.

Oltre a voler attirare nuovi talenti un altro obiettivo dell'azienda è quello di migliorare la retention aziendale e adottare iniziative per il benessere del dipendente al fine di stimolarlo a rimanere nell'organizzazione. Infatti come evidenziato nel capitolo 2 è chiaro come una fonte importante di costo per l'organizzazione siano i costi per la formazione del personale e se c'è elevato turnover questi costi si ripeterebbero durante gli anni; tale problema è risolvibile con delle politiche di EB dedicate.

Un'altra richiesta dell'azienda è stata quella di costruire delle mappe di posizionamento con tutte le diverse imprese esaminate al fine di confrontare come viene percepita l'azienda in confronto alle altre e su che aspetti può intervenire per colmare il gap.

Per finire è stata richiesta un'opinione e un giudizio sulla EVP aziendale cercando, dopo aver analizzato quella delle altre aziende, di migliorarla e renderla più efficace in ottica di attrazione di nuovi talenti.

### **3.3 Metodo di analisi**

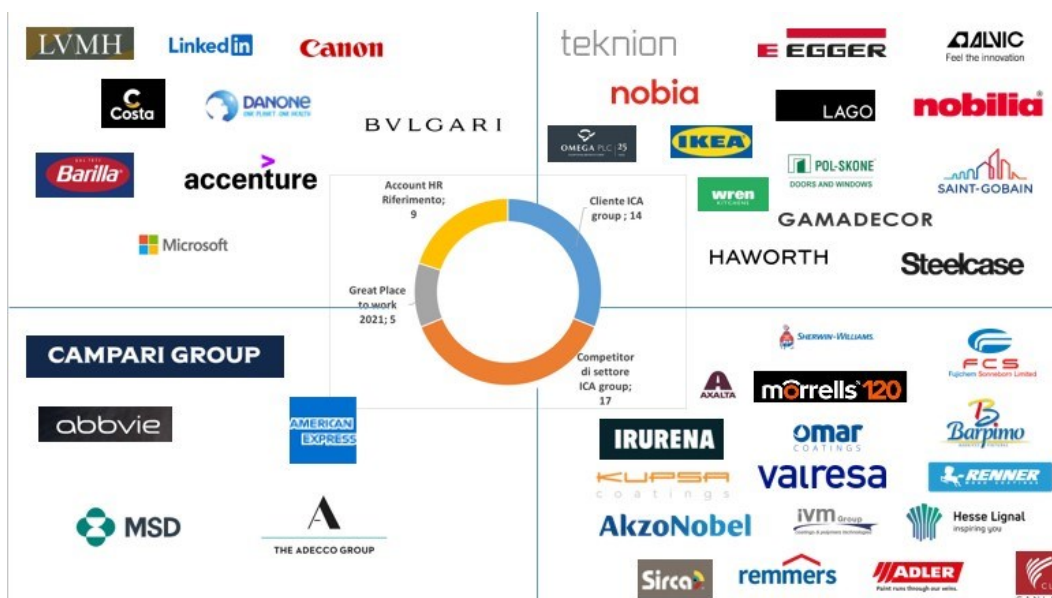
Il lavoro è iniziato con l'individuazione delle imprese oggetto di analisi, queste sono state suddivise in questo modo:

- 8 imprese del territorio marchigiano;
- 17 imprese provenienti dal territorio italiano (marche escluse);
- 22 imprese provenienti da mercati europei;
- 6 imprese provenienti dal Nord America.

Le imprese sono state selezionate seguendo alcuni criteri:

- 8 sono territorialmente vicine all'azienda;
- 14 sono clienti diretti di ICA Group;
- 17 sono competitor nel settore vernici;
- 14 hanno ottenuto riconoscimenti per la gestione efficace delle risorse umane e adottano iniziative lodevoli di EB.

Figura 3.3: Elenco delle aziende nazionali e internazionali oggetto di analisi



Fonte: Elaborazione dell'autore

Figura 3.4: Elenco delle aziende del territorio oggetto di analisi



Fonte: Elaborazione dell'autore

Dopo aver definito la lista delle aziende da analizzare si è entrati nel vivo dell'analisi suddividendola in 5 step:

1. Raccolta delle informazioni sulle aziende selezionate sia quantitative che qualitative e anche da fonti secondarie (siti web, pagine career, report, glassdoor...); le informazioni sono state indicizzate in un file excel (vedere grafico 3.3) in modo da avere una scheda informativa per ogni azienda, sul lato sinistro le informazioni quantitative con dati generici dell'azienda e informazioni sulla pagine career, sul lato destro invece sono presenti e rappresentate le informazioni qualitative sull'EVP, le attività dell'azienda che fa in ottica di employer branding, come comunica sui social e che contenuti pubblica maggiormente, che attività di sponsorizzazione viene fatta per attirare talenti in azienda e infine un giudizio sul processo di selezione e su come è strutturato;

Figura 3.5: Esempio di scheda azienda parte quantitativa (Canon)

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
	<b>KPI</b>						
<b>General Info</b>	NroAddetti	181897	187041	195056	197776	197663	189571
	Fatturato	2489000000	2813000000	3093000000	3194000000	2660000000	2972000000
	Trend fatturato	decrescnte					
	Nro Sedi/Filiali nel mondo	4					
	Tipo Brand (B2C/B2B)	Entrambi					
	Quotazione in borsa	si					
	Tipo di ownership	privata					
	Premi ricevuto ambito HR	best place to work					
	Score Glassdoor	3,6					
	Linkedin Follower	79.701					
<b>Linkedin</b>	Linkedin Tot Dip registrati	6808					
	Linkedin Assunzioni recenti						
	Linkedin Crescita forza lavoro generale	2%					
	Linkedin Durata media impiego	9,3 anni					
<b>Sito Web HR content</b>	Career page	si					
	Program Under graduate	si					
	Graduate programs	si					
	Stage	si					
<b>HR activities</b>	Posizioni aperte (nro)	275					
	Partecipazione Careed Day	si					
	Academy interna	si					
	Google (hit total)	2640000000					
	Google HR content analysis	16 anni non					

Fonte: Elaborazione dell'autore

Figura 3.6: Esempio di scheda azienda parte qualitativa (Canon)

<b>EMPLOYER VALUE PROPOSITION</b>	together we can
<b>ECOSISTEMA DI EMPLOYER BRANDING</b>	<p>canon development hub, piattaforma digitale che integra formazione, sviluppo, performance management e talent management</p> <p>yammer piattaforma social aziendale dove si possono condividere pensieri documenti immagini notizie basata sul kyosei= vivere e lavorare insieme per il bene comune</p> <p>attirano risorse con dei video sul loro sito career, video basati sull'impatto visivo e immagini programma di apprendistato per i giovani futuri dipendenti.</p> <p>Adesione al programma pensionistico 401K (simile tfr), assistenza sanitaria per dipendenti,</p>
<b>LINKEDIN STRATEGY</b>	<p>la pagina corporate di canon pubblica contenuti mentre le varie divisioni territoriali si, es canon emea pubblica quotidianamente post sui propri prodotti ma anche spunti di riflessione es (come diventerà il tuo posto di lavoro in futuro)</p> <p>sponsorizzano inoltre come canon si stia impegnando nei confronti dell'ambiente e le iniziative adottate per expo 2022</p>
<b>TIPO DI COMUNICAZIONE SUI SOCIAL E SUL WEB</b>	<p>su fb e ig troviamo prevalentemente la sponsorizzazione dei prodotti canon e si sfruttano dei canon ambassador (fotografi che rappresentano canon con scatti effettuati da loro) per generare mostre di foto e prodotti di canon.</p>
<b>ATTIVITA' DI SPONSORIZZAZIONE</b>	<p>processo di selezione trasparente e veloce con format infografico, tutti hanno un feedback entro 48h e se viene assunto ha un welcome kit, ha ricevuto per 2 anni il premio best place to work</p>
<b>PROCESSO DI SELEZIONE</b>	<p>application online, colloquio test tecnico, feedback entro 48h dal colloquio, pacchetto di benvenuto entro 5 gg dall'assunzione.</p> <p>È presente inoltre una sezione dove ci sono i consigli per il colloquio e un q&amp;a con tutte le domande più gettonate</p>

Fonte: Elaborazione dell'autore

2. Individuazione dei punti di forza e punti di debolezza che sono raccolti nella parte bassa della scheda di ogni azienda, rappresentano delle brevi annotazioni su ciò che l'azienda fa bene e ciò che potrebbe migliorare e implementare;

Figura 3.7: Esempio punti di forza punti di debolezza (Costa Crociere)

Punti di Forza
sistemi di recruitment efficaci snelli e veloci, interessanti collaborazioni con personaggi pubblici per sponsorizzare i propri contenuti e viaggi, bella l'idea di usare i dipendenti come brand ambassador e di inserirli in una serie chiama life@costa interessante inoltre la gestione dei canali social, ognuno viene usato per scopi diversi ma viene comunicata la stessa vision su tutti

Punti di Debolezza
Non vengono enunciati eventuali benefit aziendali e assistenza al dipendente, emerge qualcosa solo su glassdoor

Fonte: Elaborazione dell'autore

3. Trasformazione dei dati qualitativi in quantitativi così da poterli analizzare e rappresentare schematicamente: questo passaggio ha permesso di attribuire un punteggio alle aziende in base a degli attributi categorizzati su 5 macro categorie (Career Page, Presenza social con contenuti di EB, Academy interna, Welfare e benefit, Reputation esterne). Ognuna di

queste macro categorie contiene degli elementi al quale è stato attribuito “si” se era presente nell’azienda e “no” se non era presente. Con questo sistema è stato possibile ottenere dei punteggi per ogni macrocategoria e in generale per ogni azienda con cui fare le opportune valutazioni tramite le matrici di posizionamento;

Figura 3.8: Le 5 macro categorie e gli attributi al loro interno

Career page	Posizioni aperte
	Piano inserimento
	Descrizione processo selezione
	Collegamento a linkedin
	Percorso stage/studenti
	Brand ambassador
	Resta aggiornato sulle posizioni di tuo interesse con email (jobs alert)
	Candidatura entro 3 clic
	Suggerimenti su come affrontare il colloquio
	Richiamo ai valori aziendali
	Elenco benefit
	Presenza EVP
	presenza social contenuti EB
N. rilevante di recensioni risultato	
Instagram	
Tiktok	
Linkedin	
Audience rilevante Linkedin 25K risultato	
Linkedin posizioni aperte	
Linkedin assunzioni recenti	
Linkedin sezione vita	
Youtube	
Pagine aggiornate (se posta con regolarità nei social in cui è attiva)	
Academy interna	Comunicazione integrata di marketing
	Presenza academy
	Formazione manageriale interna
	Programmi sviluppo formativo
	Corsi di specializzazione per neolaureati/studenti universitari
Social aziendale (interno - per scambiare info tra dipendenti)	

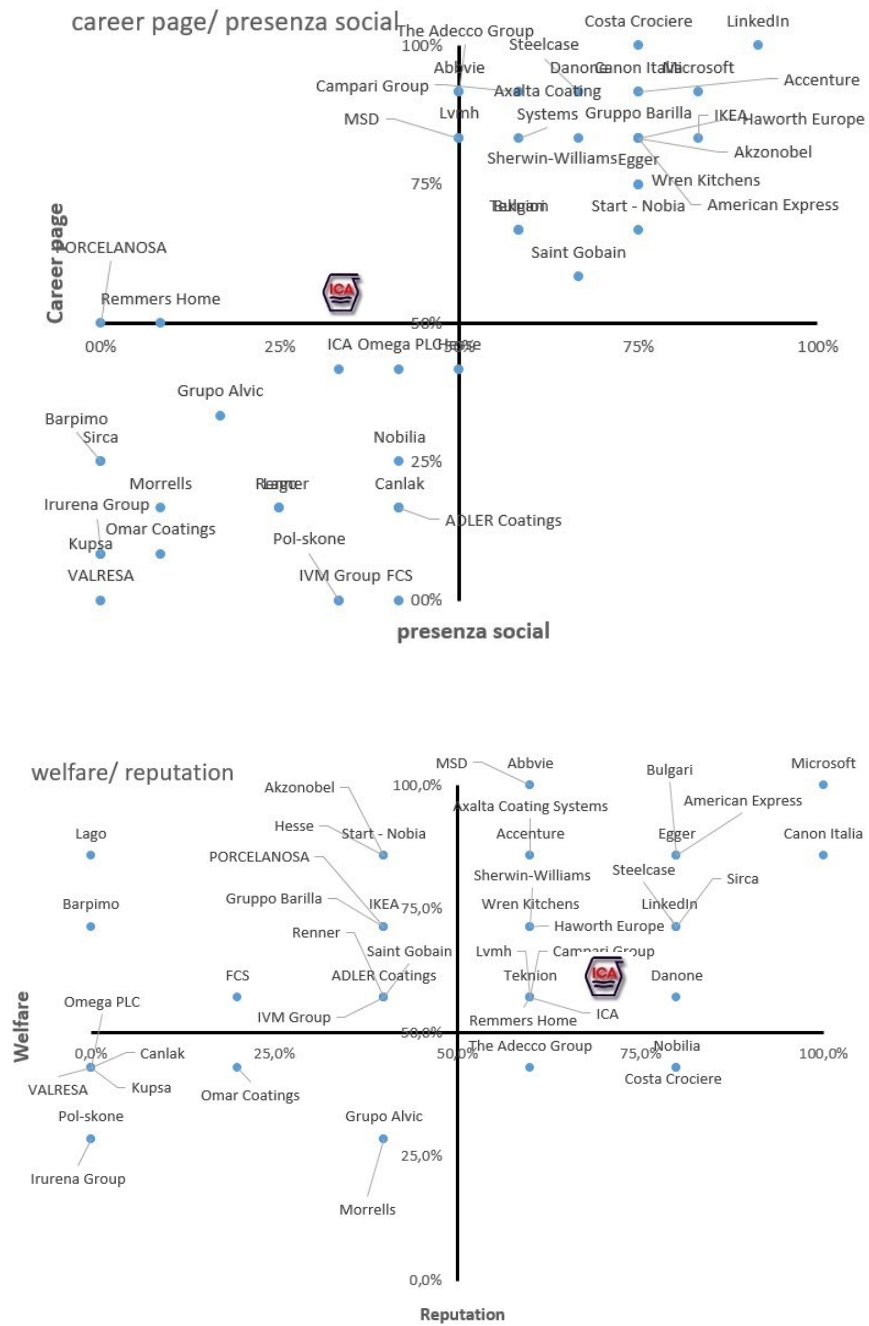


Welfare/Benefit	Piano pensionistico
	Part time
	Smart working
	Contributi alla mobilità sostenibile
	Rimborso spese istruzione ( formazione dipendente)
	Incentivi economici per dipendente in base risultati aziendali
	Contributo aggiuntivo alla maternità
	Programmi di formazione per i figli dei dipendenti
	Sconti sui prodotti aziendali
	Cura del benessere fisico e mentale
	Contributo spese asilo nido
	Permessi extra/congedi/orari flessibili
	escursioni e gite aziendali organizzate da azienda
	Sconti vari: consulenza, salute, spesa, ecc
Reputation esterne	Partecipazioni career day
	Premi ricevuti risultato
	Borse dottorato esterne
	Collaborazioni con Enti/Università (anche territorio di appartenenza)
	Finanziamenti progetti di ricerca
	Sostenibilità ambientale e sociale (eventi, riferimento all'ambiente - es ica vernici sostenibili)
Certificati/conformità standard europei (prodotto) risultato	

Fonte: Elaborazione dell'autore

4. Costruzione matrici di posizionamento tramite incrocio di ognuna delle macro categorie (es career page/presenza sui social network oppure welfare e benefit e reputation), queste permettono di vedere come si posizionano le varie aziende in base alle variabili analizzate facendo emergere chiaramente come si posiziona ICA rispetto ai competitor e su che ambiti deve lavorare per raggiungere tali livelli, sono state create 10 matrici e da ognuna di queste si è analizzata la posizione occupata dall'azienda e quella dei competitor o delle imprese di riferimento al fine di individuare gli ambiti di miglioramento aziendali;

Figura 3.9: Esempio matrici di posizionamento



Fonte: Elaborazione dell'autore

5. Analisi delle Employer Value Proposition delle varie imprese oggetto di analisi: sono stati isolati i valori che emergevano dalle EVP per poi verificare quelli più ricorrenti tra le imprese per capire in che direzione e su che valori si sta orientando il mercato. Le EVP sono state poi suddivise in 3 tipologie:
- Cultura: frasi che riguardano valori aziendali, comportamenti e concetti che rappresentano l'azienda (es lavoro in team, attenzione alla sostenibilità, attenzione all'inclusione e alla diversità...);
  - Promessa: affermazioni nella EVP che riguardano la possibilità di crescita professionale per la risorsa e la possibilità di carriera nell'impresa;
  - Valore: nella EVP l'azienda inserisce le caratteristiche della risorsa umana desiderata, spiccano caratteristiche come intraprendenza, creatività e passione per la materia.

Figura 3.11: Aggregazione dei valori più ricorrenti delle aziende analizzate



Fonte: Elaborazione dell'autore

Figura 3.12: Suddivisione delle EVP

Etichette di riga	Conteggio di MacroAmbiti
<b>cultura</b>	<b>56</b>
squadra	20
sostenibilità	11
inclusione	10
persona	9
sviluppo	6
<b>promessa</b>	<b>25</b>
crescita professionale	17
carriera	8
<b>valore</b>	<b>22</b>
intraprendenza	9
creatività	6
passione	4
relazioni	3
<b>(vuoto)</b>	
(vuoto)	
<b>Totale complessivo</b>	<b>103</b>

Fonte: Elaborazione dell'autore

Per compiere un'ulteriore analisi sempre in tema delle EVP è stato costruito il "quadrato semiotico" (Incorvaia, 2020)<sup>35</sup>, uno strumento che permette di rappresentare le aziende in un sistema di assi cartesiani dove nell'asse delle X troviamo agli opposti il concetto di squadra e di individuo, sull'asse delle Y troviamo alle opposizioni cardinali il concetto di leadership e di membership. Il quadrato si costruisce posizionando l'azienda in base ai concetti espressi nella EVP, ed emerge come ICA si posizioni nel secondo quadrante, con una

<sup>35</sup> Incorvaia, A. (2020). Employer branding. Attrarre e coltivare talento in azienda in modo strategico e creativo. Italia: Apogeo.

spiccata idea di squadra e di gruppo e una tendenza a essere un'azienda leader del settore.

Figura 3.13: Quadrato semiotico delle EVP



Fonte: Elaborazione dell'autore

### 3.4 Risultati delle analisi

Dopo aver ricercato le informazioni per ogni impresa, compilato i vari file Excel e costruito le matrici di posizionamento è stato il momento di ricavare i risultati della ricerca, questi sono stati suddivisi per ogni macro categoria al fine di individuare le azioni che ICA dovrebbe intraprendere su ogni fronte per

migliorare la propria strategia di EB e riuscire a fidelizzare i propri collaboratori e attirare futuri talenti.

- Career Page: tra gli elementi più rilevanti di una career page efficace troviamo sicuramente il fatto di avere un processo di candidatura facile e intuitivo (entro 3 click), questo per facilitare l'invio di candidature anche da mobile, importante anche che all'interno della career page siano elencati i benefit previsti per i dipendenti così che questi possono visionarli e prendere la scelta di candidarsi o meno nell'azienda in maniera consapevole. Un trend che inizia a svilupparsi nelle grandi imprese è quello di tenere sempre aperte le candidature per delle posizioni "critiche", questo per avere sempre la possibilità di visionare i talenti e al momento del bisogno essere pronti a inserirli in azienda. Una descrizione accurata del processo di selezione e la creazione di un piano di inserimento incentiveranno i talenti a inviare la candidatura perché saranno consapevoli delle procedure adottate dall'azienda per valutare il candidato e come si svolgerà il suo primo periodo in azienda. Per finire emerge dalle career page delle aziende come avere una EVP chiara e di effetto sia essenziale per stimolare i futuri collaboratori a inviare le proprie candidature;

Figura 3.14: Esempi di aziende che descrivono il processo di selezione nella career page



Fonte: Elaborazione dell'autore

- Presenza social con contenuti di EB: nel contesto attuale comunicare tramite i social network è diventato un elemento imprescindibile per le aziende sia per sponsorizzare i propri prodotti e servizi ma anche per farsi conoscere dalle persone e dai potenziali candidati. Uno degli elementi più ricorrenti che possiamo trovare nelle pagine social in ottica di EB è sicuramente l'utilizzo dei Brand Ambassador, sono dei collaboratori interni all'azienda che comunicano all'esterno la loro esperienza e la loro opinione sui processi aziendali e sull'azienda in sé per sé, questi portavoce servono a convincere i futuri collaboratori ad entrare in azienda ma al contempo servono a diffondere una



reputazione del brand. Il social più sfruttato in ottica EB è sicuramente LinkedIn, è importante perciò che la sezione delle posizioni aperte sia sempre aggiornata e che ci sia una sezione dedicata alla vita aziendale per introdurre gli utenti alla quotidianità dell'azienda. Con la nascita di Glassdoor nel 2007 si è aggiunto un ulteriore social da monitorare, è importante per l'azienda gestire direttamente la pagina Glassdoor in modo da verificare le recensioni che vengono lasciate, rispondere a dubbi degli utenti e inserire direttamente nella piattaforma le posizioni aperte. Anche TikTok che nel periodo pandemico ha avuto il boom di spettatori, il 43% dei creator di video hanno un'età compresa tra i 21 e 30 anni<sup>36</sup>, si potrebbe sfruttare come piattaforma per farsi conoscere dai giovani talenti, lo sa bene Microsoft che ad inizio 2022 è sbarcata sul social con contenuti divertenti ed ironici ma anche con video che forniscono consigli pratici di utilizzo delle loro applicazioni.;

- Academy interna: tra le macro categorie analizzate è presente anche l'academy interna, ICA ha già un academy ben sviluppata e tra le attività che potrebbe implementare c'è quella di estendere i percorsi di formazione anche ai propri collaboratori oltre ai professionisti

---

<sup>36</sup> <https://techprincess.it/tiktok-eta-media-creator/>

esterni che già usufruiscono dell'academy, inoltre potrebbe prendere spunto da altre imprese che inseriscono all'interno dell'academy dei percorsi formativi per i figli dei dipendenti per sviluppare lingue straniere o competenze digitali. Tra le iniziative che più colpiscono c'è quella di organizzare dei recruiting game all'interno degli spazi aziendali dove vengono messe alla prova le abilità e competenze del candidato e gli viene fornita un'esperienza che sicuramente ricorderà. Con il periodo pandemico è emersa una tendenza delle aziende a fornire corsi di formazione online che possono essere erogati tramite le piattaforme dell'academy, questo ha permesso ai collaboratori di accrescere le loro competenze e abilità durante il periodo del lockdown e sfruttare a pieno il tempo a disposizione. Questo tipo di iniziative di erogazione dei corsi online sono perdurate anche post pandemia aumentando la possibilità di crescita dei vari collaboratori delle aziende. Un esempio vincente è LinkedIn che con la sua piattaforma a pagamento fornisce corsi ad hoc alle persone in base alla carriera che questi vogliono intraprendere, questi corsi servono per sviluppare competenze e abilità tipiche per la mansione selezionata;

Figura 3.15: Esempio di gestione academy (Sirca)



Fonte: <https://www.sirca.it/formazione/>

- **Welfare e benefit:** è insieme alle reputation esterne una delle macrocategorie più importanti in ottica di EB, i collaboratori attuali e futuri guardano sicuramente il welfare aziendale e tutti i benefit che l'impresa offre. Dall'indagine emerge come siano sempre più apprezzati quei benefit che coinvolgono anche i membri della famiglia del collaboratore, come supporto psicologico, attività a sostegno della maternità, rimborsi spese asilo nido e libri scolastici. Un altro filone di benefit che sta prendendo piede e che sono molto apprezzati dai dipendenti sono quelli che riguardano la sostenibilità e gli sconti per

acquisto di mezzi sostenibili come bici elettriche, monopattini e macchine elettriche, questo tipo di benefit trasmettono anche l'idea di un'azienda attenta all'ambiente e al benessere della collettività. Tra i benefit più apprezzati c'è sicuramente la consulenza finanziaria sugli investimenti e sulla gestione dei risparmi, questo per aiutare le giovani famiglie a pianificare il loro futuro e compiere le scelte corrette. In calo rispetto al passato i bonus economici annuali o in base ai risultati dell'azienda, questo dimostra come le persone siano più attenti al benessere personale piuttosto che a mere somme di denaro. Una best practices è sicuramente il programma di Accenture intitolato "Totally For You"<sup>37</sup> dove tramite un hub virtuale vengono forniti servizi a tutti i 16.000 dipendenti dell'azienda in Italia; Totally For You si articola in quattro sezioni Body (corsi e attività per il benessere del corpo), Mind (corsi e seminari dedicati al benessere della mente), Heart (aiuta i dipendenti a essere autentici e costruire relazioni creando una cultura aperta al cambiamento) e Soul (sezione dedicata al benessere interiore);

---

<sup>37</sup> <https://www.accenture.com/it-it/blogs/blogs-careers/accenture-e-totally-for-you>

- Reputation esterne: avere una buona reputazione è sicuramente un elemento importante per attrarre capitale umano di qualità e al contempo trattenere in azienda i migliori talenti, tra le iniziative più efficaci per aumentare la reputation dell'azienda c'è sicuramente quella di sponsorizzare le collaborazioni con enti e università che permettono all'azienda di farsi conoscere dai talenti e offrire a questi un ponte diretto per il mondo del lavoro. Un altro elemento importante per farsi conoscere all'interno del mercato del lavoro è sicuramente il career day, una giornata dove i candidati possono effettuare colloqui e farsi conoscere delle aziende, un'idea interessante che potrebbe applicare ICA è quella di organizzare dei "talent day" presso la sede aziendale così da mostrare l'ambiente aziendale, le iniziative di welfare e la possibilità di dialogare con i dipendenti ed esporre a loro quesiti e perplessità riguardo le mansioni e l'azienda. Con il passare del tempo elemento cardine di una buona reputation è sicuramente il mostrare l'impegno attivo dell'azienda alle tematiche di sostenibilità ambientale e sociale, utile a questo scopo è il report non finanziario che mostra come l'impresa si sta muovendo e che iniziative sta portando avanti. Ai fini della reputazione aziendale è interessante, e si potrebbe replicare

in azienda, l'iniziativa della "repubblica degli stagisti"<sup>38</sup>, un network di aziende che offrono posizioni di stage a due condizioni, la prima è che il rimborso spese erogati agli stagisti deve essere di almeno 500 euro per i laureati e 250 euro al mese per chi svolge uno stage curricolare, la seconda è che l'azienda deve rendere pubblico a tutti il numero di stagisti che prende ogni anno e il tasso di assunzione al termine dello stage. Un altro elemento che fortifica la reputation aziendale è sicuramente la certificazione Great Place To Work, un certificato che viene rilasciato da un ente esterno che fa delle indagini sul clima aziendale sui benefit e su tanti altri aspetti inerenti la vita in azienda e poi stila una classifica, i candidati vedendo tale riconoscimento sono sicuramente più decisi a mandare la propria candidatura.

Per quanto riguarda le EVP come anticipato nella figura 3.10 emerge come le aziende usino molto proposte di valore contenenti la parola carriera, squadra, famiglia e benessere. Il concetto di sostenibilità in Italia non è molto usato mentre compare sempre più frequentemente nelle aziende europee.

Per anticipare le tendenze il consiglio per ICA è quello di inserire da subito l'attenzione posta dall'aziende verso le tematiche di sostenibilità e al

---

<sup>38</sup> <https://www.repubblicadeglistagisti.it/initiative/rdsnetwork/chiarostage/le-aziende-aderenti/>

contempo di formulare un EVP accattivante, basata sulla ricerca di individui creativi e intraprendenti con la promessa di una crescita professionale e personale.

## CONCLUSIONI

In un contesto storico costellato da rivoluzioni, eventi imprevedibili e un livello sempre più alto di competitività tra le imprese, è necessario adottare nuove strategie per assumere i talenti e mantenere in azienda i propri collaboratori. Per venire incontro a tali esigenze le aziende hanno iniziato ad adottare iniziative di EB; con il presente elaborato si è fatta luce su questo tema che sta prendendo sempre più piede nelle aziende nazionali e internazionali e di cui molti manager ancora non ne conoscono i benefici che è in grado di apportare all'azienda.

Da questa ricerca, che ha analizzato sia variabili qualitative che quantitative, è emerso che adottare strategie di EB in maniera pianificata e costante nel tempo, apporti importanti benefici all'organizzazione come:

- la riduzione del tasso di turnover del personale;
- la riduzione dei costi inerenti il recruiting;
- la riduzione dei costi per compensare le cattive reputazioni;
- l'aumento di candidati che mandano il proprio CV all'azienda.

I risultati della ricerca sono quindi incoraggianti e dimostrano che i concetti espressi nelle teorie di EB trovano applicazione anche nei risultati pratici



ottenuti dalle aziende e con una buona strategia pianificata ex ante si possono raggiungere significativi risultati.

Per quanto riguarda le considerazioni conclusive per l'azienda ICA ci sono sicuramente la necessità di investire in una career page efficace e che invogli il candidato a mandare il proprio curriculum, con un processo di candidatura semplice e veloce. Altro elemento che richiede investimento saranno i benefit aziendali, dall'analisi sono emerse numerose iniziative che anche con budget limitati riescono a creare passaparola e far conoscere l'azienda tra i talenti, alcuni esempi:

- Dare ai propri collaboratori un giorno in più di ferie durante le vacanze di natale per trascorrere il proprio tempo con amici e parenti;
- Programmi di supporto alle neomamme con stanze dedicate all'allattamento dei figli e contributi economici;
- Dare la possibilità ai genitori di prendersi un congedo dal lavoro per il primo giorno di scuola del figlio;
- Fornire ai propri dipendenti quotidianamente frutta fresca e di stagione.

Queste sono iniziative semplici ma che colpiscono e impattano poco sul budget aziendale facendo sentire i propri collaboratori coccolati e con alle spalle un'azienda attenta alle loro esigenze e alla loro vita privata.

Infine altra area importante su cui investire per una strategia di EB efficace sono le reputation esterne che permettono all'azienda di farsi conoscere e mostrarsi (tramite ottenimento di certificati) come uno dei "best place to work" così da attrarre i migliori talenti sul mercato. Investire nelle reputation esterne vuol dire anche mostrare impegno attivo nelle tematiche di sostenibilità ambientale e sociale così da attirare anche i lavoratori appartenenti alla categoria della generazione Z che, numeri alla mano, sono quelli più attenti a queste tematiche.

La tematica trattata è destinata a subire profondi cambiamenti dovuti all'avanzare delle tecnologie ma anche al mutamento degli interessi degli individui. Un trend chiaro è quello che riguarda lo sviluppo del web che consente sempre di più alle persone di fruire dei contenuti in maniera multimediale e in piena libertà ovunque esse si trovino; questo permetterà all'azienda di essere costantemente visibile dai talenti, serviranno però delle iniziative ad hoc di EB sviluppate sulle varie pagine social dell'impresa e sul sito aziendale. I candidati non ricercheranno informazioni solo sui canali ufficiali dell'impresa ma si stanno diffondendo anche canali

trasversali es forum e siti web. Sarà importante perciò per l'azienda monitorare il web e analizzare la reputazione online dell'azienda.

Importante sarà anche generare passaparola da parte dei propri dipendenti, ricerche hanno dimostrato come una parte consistente delle assunzioni avvenga grazie ai propri dipendenti che, segnalano ai recruiter amici o conoscenti in linea con le posizioni aperte presenti in azienda. È considerato un metodo efficace di assunzione perché il collaboratore conosce il potenziale candidato ed evita all'azienda ingenti spese di ricerca nel mercato del lavoro al contempo, questa iniziativa fidelizzerà ancora di più la propria forza lavoro perché spesso, in caso di assunzione, sono previsti premi in denaro e permessi retribuiti per il dipendente.

Un altro spunto per il futuro che emerge dall'elaborato sottolinea come, i datori di lavoro, siano fermamente convinti che il lavoro a distanza continuerà ad essere utilizzato anche nel futuro. Questo accadrà perché lo smart working offre importanti vantaggi in termini di flessibilità sia alla forza lavoro che alle aziende e difficilmente i collaboratori vorranno ritornare alle vecchie abitudini pre-pandemia.

In conclusione un'impresa che presterà attenzione ai propri talenti e alla comunicazione del valore aziendale sarà in grado di ottenere un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza e da qui la considerazione che più

emerge dall'elaborato che l'elemento umano nelle aziende non sta scomparendo ma sta diventando sempre più un elemento essenziale all'interno dell'impresa moderna.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Ambler, T. Barrow, S. (1996). The Employer Brand. London Business School.
- Amendola, E. (2008). Corporate Recruiting. Italia: Anthea Consulting s.r.l.
- Bonaiuto, M. Lizzani, G. Mussino, G.M. (2008). L'employer Branding tra ricerca e applicazione. Italia: Franco Angeli.
- Bonti., M. Cavaliere, V. Cori, E. (2020) Lineamenti di organizzazione aziendale. Italia: EGEA.
- Caliccia, G. (2017). Guida pratica all'Employer Branding: Teoria, dati e casi. Italia: Franco Angeli Edizioni.
- Clark, D. N., Barney, J. B. (2007). Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. Regno Unito: OUP Oxford.
- Costa, G., Gianecchini, M. (2019). Risorse umane. Persone, relazioni e valore. Italia: McGraw-Hill Education.
- Cucchi, G. (2016). Elementi di soft HR management. Italia: Clua.
- Deb, T. (2006). Strategic Approach to Human Resource
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers, European Journal of Marketing.
- Frey, B. Osterloh, M. (2012). Smettiamola di vincolare le retribuzioni alla performance. Regno unito: Harward Business Review.

Gabrielli, G. Profili, S. (2016). Organizzazione e Gestione delle Risorse umane. Italia: ISEDI.

Gerhart, B., Noe, R. A., Wright, P. M., Hollenbeck, J. R. (2019). Gestione delle risorse umane. Italia: Maggioli Editore.

Incorvaia, A. (2020). Employer branding. Attrarre e coltivare talento in azienda in modo strategico e creativo. Italia: Apogeo.

Isotta, F. (2003). Progettazione organizzativa. Italia: Cedam.

Kotler, P. (1980). Marketing Management: Analysis, Planning, and Control. Regno Unito: Prentice-Hall.

Kotler, P., Keller, K. L. (2007). Il marketing del nuovo millennio. Italia: Pearson.

Lizza, P. (2011). La cultura aziendale. Profili di analisi e di management. Italia: Giuffrè.

Liguori, L. (2012). La cultura organizzativa: studi teorici ed applicativi. Italia: Lulu.

Mabey, C., Salaman, G. (1995). Strategic Human Resource Management. Ghana: Wiley.

Maslow, A. H. (2010). Motivazione e personalità. Italia: Armando Editore.

Minchington, B. (2010). Employer Brand Leadership: A Global Perspective. Collective Learning Australia.

Moroko, L. (2009). Uncles M. D., Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*.

Mosley, R., Schmidt, L. (2017). *Employer Branding For Dummies*. Germania: Wiley.

Meier, B. (2006). *Employer Branding a Holistic Concept of Strategic Brand Management for Attracting and Retaining a Company S Right Potential - with the Example of Degussa AG*. Germania: Diplom.de.

Management. India: Atlantic Publishers & Distributors (P) Limited.

Nelson, D. (1988). *Taylor e la rivoluzione manageriale*. Italia: Einaudi.

Notarnicola Cociani, A. (2022). *Global inclusion 2030: Crescere valorizzando le differenze: un nuovo modello di leadership*. Italia: Franco Angeli Edizioni.

Pastore, A., Vernuccio, M. (2008). *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*. Italia: Apogeo Education.

Porter, M. E. (2011). *Il vantaggio competitivo*. Italia: Einaudi.

Pilati, M. Tosi, L.H. (2017). *Comportamento organizzativo. Individui, relazioni, organizzazione, management*. Italia: Egea.

Solari, L. (2004). *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*. Italia: Carocci.

Sokro, E. (2012). *Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention*. *European Journal of Business and Management*.

Trost, A. (2014). Talent Relationship Management: Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage. Germania: Springer Berlin Heidelberg.



## SITOGRAFIA

<https://www.abbvie.com/>

<https://www.accenture.com/it-it>

<https://adeccogroup.it/>

<https://www.adler-coatings.com/>

<https://alvic.com/en/>

<https://www.akzonobel.com/>

<https://www.americanexpress.com/>

<https://www.axalta.com/>

<https://www.barillagroup.com/it/>

<https://www.barpimo.com/>

<https://business.linkedin.com/it-it/talent-solutions/>

<https://www.camparigroup.com/it>

<http://canlak.com/en/>

<https://www.canon.it/>

<https://www.careerarc.com>

<https://corporate.danone.it/>

<https://www.corriere.it/>

<https://www.costacrociere.it/>

<https://www.egger.com/>

<https://www.fcsonneborn.com/>

<https://www.glassdoor.com/employers/>

<https://www.greatplacetowork.it/>

<https://www.haworth.com/eu/en.html>

<https://www.hesse-lignal.de/en>  
<https://www.icaspa.com/it/it/>  
<https://www.ikea.com/it/it/>  
<https://www.irurenagroup.com/>  
<https://www.istat.it/>  
<https://www.ivmoffice.com/>  
<https://www.lago.it/>  
<https://www.lavoro.gov.it/>  
<https://www.linkedin.com/>  
<https://www.lvmh.it/>  
<https://www.microsoft.com/it-it/>  
<https://www.milanofinanza.it/>  
<https://www.miur.gov.it/>  
<https://www.money.it/>  
<https://www.morrells.co.uk/>  
<https://www.msd.com/>  
<https://www.nobia.com/>  
<https://www.nobilia.de/it/>  
<https://www.omarcoatings.com/>  
<https://www.omegaplc.co.uk/>  
<https://www.pol-skone.pl/>  
<https://www.porcelanosa.com/it/>  
<https://www.kupsa.es/it/>  
<https://www.randstad.it/>

<https://www.remmers.it/it>

<https://www.renneritalia.com/>

<https://www.repubblica.it/>

<https://www.repubblicadeglistagisti.it/>

<https://www.researchgate.net/>

<https://www.saint-gobain.com/en>

<https://www.sherwin-williams.com/>

<https://www.sirca.it/>

<https://www.steelcase.com/>

<https://www.teknion.com/eu>

<https://www.wrenkitchens.com/>