

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA**

**Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali**

**Corso di Laurea Magistrale in Economia e Gestione delle Imprese  
LM-77 Scienze economico-aziendali**

**L'evoluzione dell'Employer Branding nell'era digitale:  
Il valore strategico del capitale umano nell'impresa  
contemporanea**

**Relatore:  
Chiar.ma Prof.ssa Carla Bruna Angela Cattaneo**

**Tesi di Laurea Magistrale  
di Alessandro Di Cristo**

**Matricola n. 536628**

**Anno Accademico 2024-2025**

# INDICE

<b>INDICE DELLE FIGURE .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPITOLO I – Employer Branding .....</b>	<b>8</b>
1.1 Nascita e affermazione dell’Employer Branding nel panorama manageriale internazionale .....	8
1.1.1 Il concetto di Brand applicato al lavoro .....	10
1.1.2 Il contributo di Simon Barrow e Tim Ambler .....	12
1.1.3 L’era della Knowledge Economy .....	15
1.1.4 War for talent e centralità del capitale umano .....	16
1.2 Integrazione tra le attività di marketing e l’Employer Branding .....	18
1.2.1 Strategia operativa di Employer Branding .....	22
1.2.2. Employee Value Proposition (EVP) .....	27
1.3 Employer Branding e performance economico-finanziaria .....	29
1.3.1 KPI di misurazione e monitoraggio dell’Employer Branding .....	32
1.3.2 Impatto sul risultato economico d’impresa .....	35
<b>CAPITOLO II – Tecnologie come moltiplicatore di valore .....</b>	<b>40</b>
2.1 Digital Transformation .....	40
2.1.1 Digital Imperative .....	43
2.1.2 Digital Maturity Model .....	46
2.2 Digital Employer Branding .....	49
2.2.1 People Analytics .....	52
2.2.2 AI nel Recruiting .....	54
2.2.3 Marketing Esperienziale e Metaverso .....	60
2.2.4 Employee Advocacy .....	64
2.3 Criticità e sfide .....	66
2.3.1 Bias algoritmici e discriminazione .....	69
2.3.2 Sostenibilità reputazionale .....	71

<b>CAPITOLO III – Il Digital Employer Branding nei contesti aziendali .....</b>	<b>75</b>
3.1 Caso Unilever .....	75
3.2 Caso Accenture .....	86
3.3 Caso Amabile .....	94
<b>CONCLUSIONE .....</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>105</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>106</b>

## INDICE DELLE FIGURE

<b>Figura 1.1:</b> "The Ultimate List of Employer Brand Statistics" di LinkedIn (parte 1) .....	36
<b>Figura 1.2:</b> "The Ultimate List of Employer Brand Statistics" di LinkedIn (parte 2) .....	37
<b>Figura 2.1:</b> Tempo impiegato per raggiungere il Milione di utenti .....	45
<b>Figura 2.2:</b> 4 livelli di Maturità digitale (Forrester) .....	48
<b>Figura 3.1:</b> Sistema di reclutamento di Unilever potenziato dall'AI .....	83
<b>Figura 3.2:</b> Vantaggi dello strumento di reclutamento AI di Unilever .....	85

## INTRODUZIONE

Nel contesto economico contemporaneo, caratterizzato da trasformazioni tecnologiche accelerate, crescente complessità competitiva e ridefinizione continua dei modelli organizzativi, il capitale umano ha assunto un ruolo sempre più centrale nella capacità dell'impresa di generare valore e costruire un vantaggio competitivo sostenibile. Se in passato la performance d'impresa veniva prevalentemente ricondotta all'efficienza produttiva, alla disponibilità di risorse materiali o alla forza del posizionamento commerciale, oggi risulta sempre più evidente come la differenza tra organizzazioni di successo e quelle meno capaci di adattarsi, risieda soprattutto nella qualità delle persone, delle competenze e delle relazioni interne. In uno scenario dominato dallo scambio di informazioni e dalla mobilità dei talenti, le imprese non possono più limitarsi a gestire le risorse umane come una funzione amministrativa o come un semplice centro di costo, ma sono chiamate a considerarle una leva strategica fondamentale per l'innovazione, la produttività e la crescita nel lungo periodo.

È all'interno di questa evoluzione che si colloca il tema dell'Employer Branding che rappresenta uno dei campi più interessanti di convergenza tra marketing, comunicazione e gestione delle risorse umane, poiché traduce nel mercato del lavoro i principi del branding tradizionale e del marketing relazionale, spostando l'attenzione dal solo prodotto o servizio all'esperienza lavorativa e al valore percepito dalle persone. L'impresa, non è più chiamata soltanto a vendere un'offerta commerciale ai clienti, ma anche a "proporre" sé stessa come luogo di lavoro credibile, coerente e desiderabile ad un ampio pubblico composto da candidati, collaboratori attuali ed ex dipendenti.

Negli ultimi anni, questo fenomeno ha assunto una rilevanza ancora maggiore in seguito della diffusione delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale, le quali hanno profondamente modificato i processi di recruiting, onboarding, formazione e comunicazione interna, rendendo l'Employer Branding sempre più visibile, interattivo e personalizzabile ed inserendolo in ecosistemi digitali in cui la reputazione, l'esperienza e i contenuti vengono costruiti e valutati in tempo reale.

Il presente elaborato nasce proprio dalla volontà di approfondire questa evoluzione e di comprendere in che modo l'integrazione tra Employer Branding, tecnologie digitali e intelligenza artificiale stia trasformando la funzione HR in una dimensione sempre più strategica, orientata non solo alla gestione del personale ma alla creazione di valore per l'impresa. Il lavoro è stato strutturato in tre capitoli.

All'interno del primo capitolo viene analizzato il concetto di Employer Branding nelle sue componenti teoriche fondamentali, approfondendone le dinamiche, le fasi di sviluppo e il ruolo strategico svolto nella gestione delle risorse umane, attraverso i contributi di autori come Philip Kotler, Simon Barrow e Tim Ambler. La sezione si conclude con l'analisi del legame tra Employer Branding e performance economico-finanziaria, mostrando come la valorizzazione delle persone possa produrre effetti su costi, produttività e vantaggio competitivo.

Il secondo capitolo si concentra sul passaggio dalla rivoluzione digitale alla digital transformation, evidenziando come la trasformazione tecnologica abbia ridefinito i modelli di business, le relazioni organizzative e le aspettative dei lavoratori, introducendo il concetto di Digital Employer Branding. L'attenzione viene posta sull'impatto delle nuove tecnologie, in particolare dell'Intelligenza Artificiale e delle piattaforme immersive, sui processi di recruiting, engagement e gestione del capitale umano, con conseguenti opportunità e criticità.

Infine, il terzo capitolo propone alcuni casi di studio utili a meglio delineare esperienze di successo e situazioni critiche, con l'obiettivo di comprendere come il Digital Employer Branding possa incidere concretamente sulla creazione di valore e sulla competitività delle imprese.

L'elaborato intende offrire una visione integrata del ruolo dell'Employer Branding nell'era digitale, mettendo in luce come l'innovazione tecnologica, se correttamente implementata e coerentemente allineata ai valori d'impresa, possa trasformare la funzione HR in un vero e proprio motore strategico di crescita, capace di generare vantaggi competitivi sostenibili nel lungo periodo.



# Capitolo I

## Employer Branding

### 1.1 Nascita e affermazione dell'Employer Branding nel panorama manageriale internazionale

“Non c'è mai una seconda occasione per fare una buona prima impressione”<sup>1</sup>. La nota affermazione del celebre scrittore irlandese Oscar Wilde, sebbene nata in un contesto storico risalente al termine del XIX secolo, trova una forte attualità e correlazione nell'ambito economico e manageriale contemporaneo. Il significato della sopraccitata espressione può essere esteso ed applicato all'importanza del modo in cui le imprese si mostrano ai potenziali clienti, ai concorrenti, ai dipendenti e al mercato del lavoro in senso più ampio. In un'epoca storica come la nostra, caratterizzata dall'avvento delle nuove tecnologie come la nascita delle piattaforme digitali e dei social media, in cui la reputazione di un'organizzazione viene costruita e valutata in tempo reale, la “prima impressione” che l'azienda trasmette di sé gioca un ruolo cruciale nel successo sia interno che esterno alla realtà aziendale.

Le imprese, quindi, per poter riuscire ad attrarre nuovi clienti ed essere competitive all'interno del mercato, devono innanzitutto investire sulla capacità di attrarre, coinvolgere e motivare coloro che rendono possibile il processo produttivo e di creazione del valore, ovvero i dipendenti, grazie ad un insieme di politiche di marketing e di risorse umane che prendono il nome di “Employer Branding”. La citazione di Wilde richiama proprio l'importanza dell'impatto iniziale e, l'Employer Branding, rappresenta la capacità dell'impresa di presentarsi in maniera immediata come un luogo di lavoro coerente, attrattivo e motivante.

---

<sup>1</sup> <https://www.24orebs.com/news/employer-branding-cos-e-perch-le-aziende-non-possono-farne-a-meno-2023-03-30> Oscar Wilde, scrittore.

Prima di analizzare l'Employer Branding nel suo insieme e le relative strategie, è doveroso soffermarsi su come il rapporto tra impresa e dipendente si sia evoluto nel corso del tempo e come si è arrivati a dare massima importanza alla motivazione e all'attrazione della forza lavoro. Questo rapporto ha subito una profonda e continua trasformazione dalla nascita delle prime realtà industriali dell'Ottocento fino ad oggi, riflettendo i cambiamenti culturali, sociali ed economici che hanno accompagnato lo sviluppo e l'evoluzione dei sistemi produttivi.

In un primo scenario legato alla nascita delle prime grandi fabbriche e del consumo di massa, il lavoratore veniva considerato semplicemente come una forza fisica da impiegare nelle attività ripetitive e meccaniche di produzione. Il legame con il datore di lavoro era molto fragile o quasi nullo, caratterizzato da scarsa tutela e una bassa specializzazione. La produttività veniva messa al primo posto, a scapito della dimensione umana dei lavoratori che venivano considerati facilmente sostituibili e con poche competenze.

Agli inizi del Novecento, con l'avvento del modello Fordista e la nascita della catena di montaggio, il rapporto tra dipendente e impresa divenne più stabile e duraturo. Con l'applicazione di contratti di lungo periodo, si andò a creare una sorta di patto psicologico tra le parti. In cambio di impegno, continuità e disciplina nei confronti dell'impresa, il lavoratore riceveva da quest'ultima sicurezza, appartenenza e identità professionale. In questa fase la lealtà comincia ad essere reciproca. Nonostante questi primi sviluppi di un rapporto più equilibrato tra le parti, il controllo continuava a rimanere fortemente gerarchico dal lato impresa, lasciando lo spiraglio ad una limitatissima creatività ed iniziativa individuale per i lavoratori.

La vera svolta si ebbe nel periodo del secondo dopoguerra, intorno agli anni '60-'70 del secolo scorso. Con il diffondersi dei servizi e il miglioramento del livello di istruzione e di preparazione della forza lavoro, il contributo del lavoratore iniziò ad essere considerato e valutato in termini più ampi. I nuovi dipendenti non venivano più considerati come semplici elementi statici all'interno del sistema produttivo ma come portatori di conoscenze e dotati di capacità relazionali. Le organizzazioni, quindi, cominciarono a trattare i propri dipendenti come delle risorse dinamiche e a riconoscere l'importanza del clima interno, della motivazione e del coinvolgimento di quest'ultimi, introducendo nuovi modelli di leadership

più partecipativi e meno autoritari e rigidi, in coordinazione con lo sviluppo delle risorse umane.

Questa evoluzione è stata infine completata con l'ingresso nell'era post-industriale e della knowledge economy, legata alla globalizzazione e alla digitalizzazione. Negli ultimi anni, la creatività degli individui, la capacità di innovare e l'apprendimento continuo, sono diventati sempre più un fattore cruciale e di successo per le aziende. Il singolo lavoratore non viene più considerato un semplice individuo che svolge ed esegue solo degli ordini ma viene definitivamente valutato come una risorsa strategica unica e non replicabile. Per la prima volta dalla nascita delle grandi realtà aziendali, le relazioni e il benessere dei dipendenti vengono posti in primo piano, aprendo le porte a nuove modalità e strategie di marketing interno. Ed è proprio in questo lungo percorso durato circa un secolo che si colloca la nascita e lo sviluppo dell'Employer Branding.

### **1.1.1 Il concetto di Brand applicato al lavoro**

Con l'evoluzione del rapporto tra imprese e dipendenti che si è verificata nell'ultimo secolo, anche la percezione e il concetto di Brand ha subito delle variazioni radicali. Un ruolo cruciale in tale contesto lo ebbe Philip Kotler, economista statunitense considerato da molti il "padre del marketing moderno", che con i suoi studi rivoluzionò il concetto di marketing offrendo una chiave di lettura fondamentale per la nascita dell'Employer Branding.

Kotler, negli anni '70 del secolo scorso, individuò una serie di fasi evolutive legate all'approccio al mercato da parte dell'impresa. Se inizialmente il focus di quest'ultima era incentrato esclusivamente sulla produzione e sulla creazione di un prodotto, dalla seconda metà del XX secolo si iniziò a dare maggiore importanza al cliente e alle relazioni con esso, ribaltando completamente le strategie e la tradizionale direzione dei processi di marketing, non più considerati lineari (dall'interno verso l'esterno) ma circolari. Secondo Kotler, infatti, si è passati da una realtà aziendale "production oriented" ad una "marketing oriented"

“capace di ascoltare e comprendere il mercato, individuare bisogni ancora insoddisfatti e rispondere con un'offerta di valore adeguata e competitiva”<sup>2</sup>.

I processi di marketing iniziarono ad essere circolari perché per la prima volta venne incluso e considerato anche il cliente con i suoi bisogni e le sue impressioni. Con i propri feedback e la propria capacità decisionale, il cliente entra a far parte a tutti gli effetti del processo produttivo, diventando un fattore essenziale per la progettazione di nuovi prodotti o servizi che possano soddisfare le esigenze del mercato.

È proprio in questo contesto che Kotler riuscì ad ampliare ulteriormente il concetto di marketing fornendo le basi a ciò che verrà definito come “marketing relazionale”, dimostrando che le logiche del marketing possono essere applicate ed affiancate non solo ad un bene fisico e tangibile, ma anche alle persone, alle istituzioni, alle organizzazioni ed alle idee.

In questo cambio di paradigma, anche l'evoluzione del concetto di “brand” assume un ruolo strategico. Grazie a Kotler non viene più considerato un semplice elemento estetico, un simbolo, un logo o un nome distintivo (un semplice marchio), ma come un insieme di caratteristiche, di principi, di valori e di promesse che risiedono nella mente delle persone e dei consumatori e ne condizionano le scelte e le decisioni. Attraverso il brand, le imprese riescono a costruire una propria reputazione e una propria identità in grado di fidelizzare i possibili clienti e di influenzarne le preferenze e le esperienze.

Alle realtà aziendali non basta focalizzarsi solo sulla produzione di un determinato prodotto o servizio o sulla soddisfazione del cliente per ottenere successo e offrire alternative competitive alle offerte già esistenti sul mercato, bensì risulta doveroso instaurare un rapporto di fiducia e fidelizzazione anche con gli stakeholder, in particolare i dipendenti, i fornitori, i partner e tutti coloro che rendono possibile la creazione e lo sviluppo di un output.

Verso gli inizi degli anni '90 si è quindi giunti alla consapevolezza che il brand, l'immagine e i principi che l'organizzazione vuole trasmettere all'esterno, debbano essere rivolti anche all'interno e al mercato del lavoro. L'impresa, infatti, in quanto datore di lavoro, possiede un proprio brand, una propria identità e reputazione che viene percepita distintamente sul mercato del lavoro. Così come un possibile cliente o consumatore basa le proprie scelte di un prodotto o servizio sul valore simbolico e funzionale che gli viene attribuito, anche un

---

<sup>2</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Philip\\_Kotler](https://it.wikipedia.org/wiki/Philip_Kotler)

dipendente o un possibile candidato valuta l'organizzazione in base ai principi ed all'immagine che quest'ultima proietta di sé. Con l'evoluzione del rapporto tra dipendente e impresa, i lavoratori cominciano a valutare nuove dimensioni come il clima interno, la stabilità, i valori trasmessi e da apprendere, le opportunità di crescita, le relazioni con i superiori e il livello di coerenza tra ciò che viene promesso e ciò che effettivamente viene rispettato ed offerto. Il dipendente diventa quindi a tutti gli effetti un "cliente interno" che l'organizzazione deve riuscire a motivare ed attrarre sapendo "vendere" il proprio ambiente di lavoro con la stessa cura con cui promuove e pubblicizza i prodotti e servizi ai clienti esterni. L'ambiente di lavoro inizia ad essere percepito come un prodotto e l'impresa deve avere lo scopo di posizionarsi all'interno del mercato del lavoro con una proposta di valore chiara e distintiva, capace di motivare, attrarre e fidelizzare i talenti. Il focus passa infine dal "cosa si produce" a "chi lo produce", giungendo alla consapevolezza che per rafforzare la credibilità dell'impresa, si debba creare un mix di coerenza e collaborazione tra brand interno ed esterno.

Il contributo degli studi di Philip Kotler e l'evoluzione del contesto storico e culturale avvenuto negli ultimi decenni, ha permesso quindi lo sviluppo e la nascita dell'Employer Branding che rappresenta l'applicazione delle logiche di branding alla funzione risorse umane, in cui il capitale umano diventa il centro dell'identità di marca e non più una semplice variabile organizzativa.

### **1.1.2 Il contributo di Simon Barrow e Tim Ambler**

Il termine "Employer Branding" e il suo impatto nella percezione dei dipendenti, rappresenta un tema innovativo, emerso negli ultimi decenni, che sta acquisendo sempre più rilevanza nel panorama moderno. Nel 1996 i due ricercatori britannici, Tim Ambler e Simon Barrow, furono tra i primi accademici a darne una definizione all'interno del loro elaborato "The Employer Brand" in cui, per la prima volta, vennero espressi e sottolineati i concetti chiave di questa pionieristica strategia di marketing. I due studiosi britannici, all'interno della propria ricerca, definirono l'Employer Branding come "il pacchetto di vantaggi funzionali, economici e psicologici forniti dal posto di lavoro e che vengono identificati con il datore di

lavoro”<sup>3</sup>. In questa prima definizione, Ambler e Barrow cercarono di racchiudere due principi chiave del termine, ovvero da un lato il riconoscimento dell’impresa come datore di lavoro, che comunica una promessa di valore ai potenziali e attuali collaboratori, mentre dall’altro, lo sforzo e la necessità che tale promessa venga percepita in maniera adeguata da questi ultimi, in termini sia tangibili che intangibili.

L’Employer Branding, quindi, è l’insieme di pratiche e strategie con cui un’organizzazione cerca di costruire, gestire e comunicare la propria identità, i propri valori e la propria reputazione come datore di lavoro, con l’obiettivo di attrarre, coinvolgere e infine trattenere i collaboratori e i talenti. In altri termini, può essere definito come il “brand” rivolto al mercato del lavoro.

Si tratta di un concetto molto ampio e con molteplici sfumature che difficilmente può essere riducibile ad un’unica definizione ma che può anche essere inteso come quell’insieme di attività che hanno lo scopo di costruire un’immagine dell’impresa come luogo di lavoro ideale e desiderabile, in cui poter sviluppare la propria carriera ed accrescere il proprio benessere professionale.

L’emergere dell’Employer Branding nasce proprio come risposta alla necessità delle imprese di costruire relazioni autentiche, solide e durature con i propri collaboratori, ridefinendo a tutti gli effetti il nuovo ruolo strategico del capitale umano. L’evoluzione del rapporto tra impresa e dipendente, passata da semplice scambio economico ad interazione bidirezionale completa e complessa basata su relazioni, valori e principi condivisi, ha permesso all’Employer Branding di diventare lo strumento essenziale attraverso cui le organizzazioni possono creare, costruire e rafforzare la propria immagine rivolta al mercato del lavoro e a tutti gli attori interessati all’attività d’impresa.

Come il branding e le strategie di marketing rivolte prettamente all’esterno e quindi al mercato ed ai clienti, l’Employer Branding si pone l’obiettivo di raccontare non solo al mercato esterno ma anche a quello interno, ciò che rende l’impresa diversa dalle altre. Quest’ultima deve chiarire quali sono i valori che è disposta ad offrire ai talenti che vorrebbe attrarre e deve rimanere coerente con i propri principi e la propria realtà, partendo dall’esperienza di chi già opera al suo interno. Il duplice scopo di queste strategie, quindi,

---

<sup>3</sup> Tim Ambler e Simon Barrow – “*The Employer Brand*” – Journal of Brand Management, Londra (3 Dicembre 1996) (pag. 3) <https://hrtalk.de/wp-content/uploads/2020/02/EMPLOYERBRAND.pdf>

risulta essere quello di competere sul mercato del lavoro in maniera corretta ed efficace per l'acquisizione dei talenti e, allo stesso tempo, garantire condizioni di lavoro adeguate, in modo tale da riuscire a trattenere il capitale umano competente ed evitare la dispersione di risorse essenziali e critiche.

L'importanza e l'interesse per l'Employer Branding deriva dal fatto che rappresenta una vera e propria disciplina ibrida che integra più attività essenziali dell'organizzazione, ovvero la comunicazione, il marketing e la gestione delle risorse umane. Queste aree, nel loro insieme, devono riuscire a collaborare per poter fornire all'impresa una visione completa su come adottare i giusti strumenti e le giuste strategie per offrire un'esperienza lavorativa superiore alla concorrenza e ottenere un vantaggio competitivo, con l'obiettivo di gestire il capitale umano, utilizzando gli strumenti tipici del marketing, non per rendere attrattivo il proprio prodotto o servizio, ma per "vendere" l'ambiente di lavoro, rendendo quindi necessaria una stretta collaborazione tra l'area del marketing e la funzione HR<sup>4</sup>.

Risulta molto difficile, infatti, che una strategia di marketing esterno possa funzionare ed essere efficace se prima l'organizzazione non è stata in grado di costruire, al proprio interno, le condizioni e un clima ideale, tale per cui i collaboratori possano credere negli obiettivi e nella mission aziendale. Seguendo questa logica, è possibile affermare che la qualità e il successo dell'esperienza del cliente, è sempre il riflesso della qualità e del successo dell'esperienza del dipendente. L'idea tradizionale dell'impresa che comunica solamente dall'interno verso l'esterno viene soppiantata, lasciando spazio ad una realtà in cui le persone vengono poste al centro delle strategie. Grazie ai contributi accademici di Ambler e Barrow, si è raggiunta la consapevolezza che un dipendente, che opera in un'ambiente di lavoro stimolante, coinvolgente e incentivante può diventare il primo sostenitore e "ambasciatore" del brand, trasferendone la professionalità, l'impegno e la cultura ai possibili clienti, in maniera molto più efficace di qualsiasi campagna di comunicazione.

Per questo motivo, in un mercato del lavoro sempre più competitivo, in cui i talenti risultano essere una risorsa scarsa e volatile, per l'impresa risulta essenziale investire nella soddisfazione e nel benessere dei propri dipendenti. Da questo contesto nasce la necessità di adottare delle strategie un Employer Branding concreto e credibile, che vada a sfruttare

---

<sup>4</sup> Giuseppe Caliccia – *Guida pratica all'Employer Branding. Teoria, dati e casi* – Franco Angeli, Milano (2017) (pag. 14-16)

l'importanza e la centralità delle relazioni con i dipendenti per riuscire a costruire rapporti solidi e duraturi con i clienti. In pratica, il valore che viene percepito dal mercato è il risultato del valore trasmesso e vissuto all'interno dell'organizzazione.

### **1.1.3 L'era della Knowledge Economy**

La nascita dell'Employer Branding è il risultato di una fase di profonda trasformazione dei sistemi economici e dei modelli organizzativi. Infatti, a partire dagli anni Novanta, in seguito all'accelerazione del processo di globalizzazione, dell'innovazione tecnologica e della crescente competizione internazionale, si sono modificate radicalmente le strategie adottate dalle imprese per generare e mantenere un vantaggio competitivo.

In questo contesto, si è passati dalla tradizionale Economia della produzione, alla “Knowledge Economy” (economia della conoscenza), termine coniato dall'economista austriaco Peter Drucker, secondo cui, negli ultimi decenni “dall'essere organizzata attorno a flussi fisici e monetari, l'economia sta passando a un'organizzazione sui flussi di informazione”<sup>5</sup>. Con questa espressione, Drucker ha voluto sottolineare il continuo aumento dell'importanza dell'utilizzo delle informazioni nella creazione di valore, reso possibile dalla conoscenza in ogni sua forma. Quest'ultima, viene considerata come una risorsa scarsa e strategica, che consente di ottenere un vantaggio competitivo a chi è in grado di utilizzarla al meglio per i propri obiettivi.

Con la Knowledge Economy, quindi, si intende il passaggio ad un tipo di economia basato sulle capacità intellettuali e intangibili, piuttosto che sugli input fisici o sulle risorse tangibili, rappresentando una svolta rispetto ai tradizionali sistemi economici e produttivi. Se in passato la performance aziendale era soprattutto legata all'efficienza dei processi produttivi ed alla disponibilità di beni e risorse materiali, nell'economia moderna i principali fattori chiave sono diventati immateriali, comprendendo le competenze, l'innovazione, la reputazione e le conoscenze.

---

<sup>5</sup> [https://www.treccani.it/enciclopedia/economia-della-comunicazione\\_\(XXI-Secolo\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/economia-della-comunicazione_(XXI-Secolo)/)  
Peter Drucker – *Management challenges for the 21st century* – Harper Business (1999) (pag. 184)

Grazie al fenomeno della globalizzazione, il sapere e le informazioni cominciano ad essere condivise oltre i confini, creando una maggiore collaborazione e competizione su scala globale. Per rimanere competitivi risulta fondamentale l'apprendimento continuo e l'adattabilità alle nuove sfide imposte dai mercati, mentre la proprietà intellettuale diventa la risorsa principale per riuscire ad ottenere un vantaggio sulla concorrenza.

In questo scenario, la relazione tra impresa e lavoratore cambia nuovamente. Cresce sempre di più la consapevolezza che il capitale umano non sia più una semplice risorsa operativa ma che rappresenti il fulcro del vantaggio competitivo. I talenti iniziano ad essere considerati come portatori di "know-how" e di innovazione, con competenze, abilità e pensiero critico, e di conseguenza, le imprese, iniziano a dipendere sempre di più dall'ingegno, dalla creatività e dalle capacità dei propri collaboratori.

Le organizzazioni si sono trovate immerse in una situazione in cui la qualità e le conoscenze delle persone, ancora di più della tecnologia o dei prodotti, risultano essere determinanti per riuscire a competere, innovarsi e adattarsi alle esigenze del mercato. Per questo motivo, diventa essenziale che la promessa di valore espressa dall'Employer Branding abbia un'applicazione concreta sull'esperienza di lavoro, con l'obiettivo di comunicare la propria capacità di generare valore per i talenti, non solo sul piano economico ma anche a livello umano e professionale. Riuscire ad attrarre e trattenere tali competenze diventa una sfida e una priorità assoluta.

#### **1.1.4 War for talent e centralità del capitale umano**

All'interno della logica appena analizzata, il capitale umano diventa il vero punto di partenza per la creazione di valore economico e competitivo, rappresentando un asset strategico unico, difficile da imitare e strettamente legato alla cultura organizzativa. Con la Knowledge Economy, il mercato del lavoro ha subito trasformazioni significative, rendendo il rapporto tra lavoratore e datore di lavoro molto più mobile e instabile rispetto al passato.

L'aumento delle competenze individuali e specialistiche richieste dalle imprese, l'utilizzo delle nuove tecnologie digitali nei processi di selezione e la crescente mobilità dei talenti, hanno reso sempre più difficile riuscire ad attrarre e trattenere i professionisti qualificati.

Questi ultimi, infatti, possedendo più competenze, consapevolezza e conoscenze rispetto al passato, hanno cominciato a ricevere molteplici proposte lavorative, garantendosi maggiori opportunità e aspettative, ricercando posizioni che non offrano solo una sicurezza contrattuale ma anche apprendimento continuo, senso di appartenenza, un'ambiente stimolante e possibilità di crescita.

Tutto ciò, ha reso possibile l'emergere di una competizione globale per i talenti, aumentando la pressione sulle imprese, affinché iniziassero ad adottare strategie di Employer Branding, in modo tale da costruire una reputazione unica e distintiva come datori di lavoro.

Fu proprio in questo contesto che la società statunitense di consulenza strategica "McKinsey & Company", nel 1997, introdusse il concetto di "War for talent", segnando una svolta cruciale nella comprensione del ruolo strategico del capitale umano nelle organizzazioni contemporanee.

Con questa espressione, si è voluta evidenziare la crescente "crisi" del capitale umano, definita come una vera e propria "guerra per il talento", sottolineando come le grandi aziende faticino a reperire e a trattenere dipendenti qualificati e leader competenti.

In un contesto economico in rapida e continua trasformazione, la disponibilità di talenti ad alta qualificazione è diventato uno dei fattori più scarsi e maggiormente determinati per il successo delle imprese. Le realtà aziendali hanno cominciato a competere in maniera decisa per riuscire ad attrarre, sviluppare e trattenere i dipendenti e i collaboratori capaci di creare valore grazie alle loro competenze distintive ed alla loro capacità di innovarsi. Per riuscire a vincere questa sfida, perciò, le imprese hanno dovuto sviluppare una proposta di valore di successo per i propri dipendenti, offrendo non solo retribuzioni e compensi elevati ma anche autonomia, leadership e senso di scopo.

Diventa cruciale, infine, il ruolo della fidelizzazione dei collaboratori, con l'obiettivo di implementare strategie di reclutamento continuo, volte alla creazione di un ambiente di lavoro sano e capace di trattenere competenze rare.

In questo scenario, le strategie di Employer Branding rappresentano una leva strategica imprescindibile e vengono considerate il mezzo attraverso cui l'impresa riesce ad entrare e a posizionarsi nella mente dei potenziali dipendenti, come luogo di lavoro credibile, attrattivo e coerente con le loro promesse e aspettative.

Con l'inizio del nuovo millennio, l'Employer Branding si consolida definitivamente come pratica manageriale, assumendo una posizione stabile all'interno delle strategie d'impresa. Dopo i primi studi di Ambler e Barrow, soprattutto le grandi multinazionali, iniziarono a trasformare i principi e i concetti sopraelencati in strumenti operativi concreti, riuscendo ad applicarli alle realtà organizzative. Si diffusero, così, le prime applicazioni e i primi programmi di sviluppo interno di questo approccio, attraverso iniziative di comunicazione mirate ai candidati, con l'obiettivo di promuovere l'immagine aziendale come datore di lavoro affidabile, sicuro e moderno. Si tratta di azioni volte a rafforzare il senso di identificazione e di appartenenza dei dipendenti o dei futuri talenti, con i valori e la mission aziendale, grazie ai nuovi sistemi di misurazione della reputazione sia interna che esterna. Emerge, da qui, la necessità di integrare l'Employer Branding e la comunicazione interna con le attività di marketing e di gestione delle risorse umane.

## **1.2 Integrazione tra le attività di marketing e l'Employer Branding**

Guardando al passato, esisteva una netta distinzione tra le attività di marketing e la funzione HR all'interno delle realtà aziendali. Mentre le prime erano orientate esclusivamente al cliente esterno, la funzione delle risorse umane era orientata alla gestione interna del personale. Oggi, grazie all'integrazione tra marketing ed Employer Branding, che ha rappresentato una delle evoluzioni più significative nella gestione delle risorse umane e della comunicazione aziendale degli ultimi trent'anni, queste due prospettive convergono verso un obiettivo comune, ovvero, quello di creare, sviluppare e mantenere relazioni di valore e durature con tutti gli attori che interagiscono con l'impresa, siano essi clienti esterni o dipendenti interni. Alla base di questa integrazione vi è la consapevolezza che la reputazione di un'organizzazione considerata come datore di lavoro, non è per niente separata dalla percezione che si ha del brand nel suo complesso. Un'impresa capace di comunicare i propri valori, in maniera autentica e coerente, ai propri collaboratori, riesce allo stesso modo a rafforzare la sua immagine sul mercato.

Seguendo questa logica, i tradizionali principi del marketing come la "customer experience", la segmentazione, il posizionamento ed il valore percepito, possono essere trasferiti ed

adattati al contesto interno, dando origine ad una nuova tipologia di marketing che considera i lavoratori come “clienti interni” ai quali offrire una proposta di valore distintiva e innovativa.

In questo scenario, l’Employer Branding fa da tramite e da collante tra le funzioni HR e le metodologie di marketing, rendendo possibile lo sviluppo di una strategia condivisa che, avvalendosi di strumenti di comunicazione, storytelling e di progettazione dell’esperienza, possa costruire un’identità aziendale solida e attrattiva. Si tratta, quindi, di una visione in cui il coinvolgimento dei dipendenti, la cultura interna e la reputazione esterna, entrano a far parte di un unico ecosistema relazionale orientato alla creazione di valore.

Per comprendere al meglio le strategie di Employer Branding, è necessario chiarire una serie di concetti inerenti alle strategie di comunicazione nel loro complesso, partendo dalla differenza tra la Brand Identity e la Brand Image per poi arrivare a dare una definizione di Marketing interno e Corporate Branding.

Come suggerisce il nome, la Brand Identity è “l’identità che un’attività dà a sé stessa, l’immagine che intende diffondere presso il target di riferimento... ciò che il brand dice di essere”<sup>6</sup>. Si tratta, quindi, di quell’insieme di caratteristiche, valori, principi e promesse che definiscono l’essenza del brand e di tutto ciò che l’organizzazione vuole essere e comunicare di sé stessa. Viene costruita intenzionalmente e progettata dall’interno per trasmettere in modo coerente la cultura, la mission e la vision aziendali al pubblico. La Brand Identity comprende al suo interno sia elementi tangibili, come il logo, il nome, lo stile comunicativo e il Tone of voice, che elementi intangibili, come i valori e l’esperienza che l’impresa si pone l’obiettivo di far vivere ai propri interlocutori. In pratica, rappresenta l’identità studiata, progettata e voluta del brand e, proprio per questo motivo, deve essere creata ed adottata con coerenza.

La Brand Image, invece, rappresenta “ciò che il consumatore pensa che l’azienda sia”<sup>7</sup>, ovvero la percezione effettiva che i soggetti, esterni ed interni, hanno del brand. Al contrario della Brand Identity, la Brand Image è soggettiva e difficile da tenere sotto controllo perché nasce dall’esterno e quindi dall’esperienza diretta, dalle opinioni, dai feedback e dalle

---

<sup>6</sup> <https://www.hostess-promoter.com/it/blog/brand-identity-brand-image/>

<sup>7</sup> <https://www.hostess-promoter.com/it/blog/brand-identity-brand-image/>

interazioni che il pubblico riceve nel tempo. In pratica, è il risultato del modo in cui la Brand Identity viene percepita all'esterno. È inutile dire che, nonostante le differenze, queste due strategie di branding devono coesistere e non possono sopravvivere singolarmente, infatti, “Senza la Brand Identity, la Brand Image sarebbe caotica, sconnessa, eterogenea e arbitraria. Senza la Brand Image, la Brand Identity sarebbe inutile, una cattedrale nel deserto, una canzone che non ascolta nessuno”<sup>8</sup>.

Integrando queste due dimensioni alle strategie di Employer Branding, le imprese hanno potuto sviluppare nuove dinamiche organizzative rivolte al mercato del lavoro e, grazie a questa integrazione, è stato reso possibile l'emergere dell'Employer Brand Identity, che rappresenta come l'impresa desidera essere percepita come datore di lavoro, e l'emergere dell'Employer Brand Image, che corrisponde alla reputazione ed all'idea che i collaboratori e i nuovi talenti presenti sul mercato del lavoro si sono fatti dell'impresa.

Il successo dell'Employer Branding risiede proprio nella coerenza di queste due dimensioni, dato che, minore è lo scarto tra identità comunicata dall'interno e immagine percepita all'esterno e maggiore sarà l'attrattività sul mercato del lavoro.

Il benessere dei dipendenti all'interno delle organizzazioni inizia ad essere considerato intorno agli anni '80, ma è solo successivamente, negli anni '90, che i lavoratori diventano dei veri e propri testimonial per le imprese. In questo contesto si consolida il marketing interno, rivolto non più solo ed esclusivamente ai consumatori finali e quindi ai clienti esterni, ma a tutti coloro che operano all'interno dell'organizzazione. Con la crescente importanza dell'economia dei servizi, si alimenta l'idea che i dipendenti rappresentino i primi clienti dell'impresa, e che il loro coinvolgimento, la loro soddisfazione e la loro motivazione rappresentino la base per offrire performance elevate e prodotti e servizi di qualità superiore.

L'obiettivo del marketing interno è quello di applicare i principi del marketing tradizionale, come l'ascolto, la comunicazione e l'esperienza del cliente, all'interno dell'organizzazione, con lo scopo di creare valore per i collaboratori e allineare i loro comportamenti ai valori dell'impresa. Offrendo un ambiente di lavoro adeguato e attività di supporto ai dipendenti, si riesce ad aumentare il livello di soddisfazione degli impiegati, aumentando la loro fedeltà e riducendo la possibile fuga di talenti.

---

<sup>8</sup> <https://www.hostess-promoter.com/it/blog/brand-identity-brand-image/>

Una corretta strategia di marketing interno può portare sia ad un aumento dell'engagement da parte dei dipendenti, i quali possono trasformarsi in "Brand Ambassador", che ad un miglioramento dell'esperienza e della soddisfazione dei clienti ed un allineamento strategico tra il personale e i valori aziendali. Le imprese, per riuscirci, devono adottare sistemi di formazione continua per la crescita professionale dei propri talenti, una comunicazione chiara e trasparente per evitare incomprensioni e disagi e l'implementazione di riconoscimenti e premi per valorizzare coloro che incarnano al meglio i principi e i valori aziendali.

Spesso, si commette l'errore di considerare le strategie di Employer Branding come parte integrante dell'Internal marketing ma si tratta di due dimensioni distinte che collaborano verso uno scopo comune. Se da una parte l'obiettivo è rivolto all'interno dell'organizzazione, dall'altra è rivolto all'esterno, verso possibili nuovi talenti da attrarre dal mercato del lavoro. Esiste, però, una forte connessione tra queste due strategie e ciò viene dimostrato dal fatto che non può esistere l'Employer Branding senza l'utilizzo di strumenti e pratiche rivolte al miglioramento del rapporto con i dipendenti e dell'ambiente interno di lavoro, tipiche del marketing interno.

I diversi metodi appena citati sono strumentali per sviluppare un processo di Corporate Branding di successo. Quando si parla di Corporate Branding, viene intesa "una disciplina che si colloca all'intersezione tra marketing, comunicazione e strategia aziendale, non limitata solo alla creazione di un'identità visiva, come il logo o il design del sito web, né di uno slogan accattivante, ma che mira a creare un insieme coerente di valori, esperienze e aspettative che definiscono l'essenza di un'organizzazione"<sup>9</sup>. A differenza del "product branding" che si focalizza sul posizionamento e l'immagine del singolo prodotto, questo processo complesso si concentra sull'impresa nel suo insieme, includendo sia i fattori esterni che interni rilevanti alla creazione e trasmissione di valore. Il suo obiettivo principale è quello di differenziare l'impresa dai competitor, consolidare la reputazione esterna e rafforzare la coerenza interna. In altre parole, rappresenta l'intera organizzazione agli occhi degli stakeholders ed è la somma delle esperienze e delle percezioni che le persone vivono quando entrano in contatto con essa e che ne determinano la credibilità e la fiducia nel lungo periodo. Si tratta di un'attività dinamica e in continua evoluzione, che richiede la capacità e la

---

<sup>9</sup> <https://www.seozoom.it/corporate-branding-seo-marketing-guida/>

necessità di adattarsi ai continui cambiamenti e di allineare l'immagine che l'impresa vuole trasmettere di sé, con quella che viene percepita dal pubblico.

Anche in questo caso è possibile notare una sorta di rapporto bidirezionale tra Employer Branding e Corporate Branding perché, quest'ultimo, crea la cornice entro cui prende forma la reputazione dell'impresa come datore di lavoro. Un'organizzazione con un "corporate brand" forte e coerente, si pone come punto di riferimento credibile anche agli occhi dei potenziali collaboratori, generando fiducia e desiderabilità. Allo stesso tempo, l'Employer Branding contribuisce in maniera importante al rafforzamento del corporate brand, poiché la percezione che dipendenti e candidati hanno dell'azienda alimenta la reputazione complessiva dell'impresa.

### **1.2.1 Strategia operativa di Employer Branding**

Con l'inizio del nuovo millennio, l'Employer Branding ha acquisito sempre più rilevanza all'interno delle dinamiche di comunicazione aziendale e di gestione delle risorse umane, con lo scopo di favorire la creazione di un legame stabile e duraturo tra impresa e individuo. Nel 2005, Brett Minchington, CEO della EBI (Employer Brand International), organizzazione globale leader nella ricerca e nello sviluppo di risorse e pratiche specializzate nel campo dell'Employer Branding, definì quest'ultima come "l'immagine della vostra azienda, come un gran posto in cui lavorare, nella mente dei dipendenti attuali e negli stakeholders del mercato esterno"<sup>10</sup>. Con tale affermazione, mise in luce una duplice dimensione del concetto, ovvero da un lato la dimensione interna, legata all'esperienza vissuta dai collaboratori all'interno dell'organizzazione, e dall'altro la dimensione esterna, con la considerazione che la collettività e il mercato dei talenti hanno dell'azienda come luogo di lavoro.

L'Employer Branding, quindi, si presenta come un insieme di pratiche strategiche orientate a rappresentare l'impresa come l'ambiente di lavoro ideale, il "Great Place to Work" che si pone l'obiettivo di migliorare la propria competitività organizzativa attraverso l'attrazione di risorse qualificate. Si tratta di un processo sistemico e di lungo periodo, volto a rafforzare la

---

<sup>10</sup> <https://www.24orebs.com/news/employer-branding-cos-e-perch-le-aziende-non-possono-farne-a-meno-2023-03-30>

reputazione dell'organizzazione come datore di lavoro affidabile e in linea con le aspettative valoriali e professionali del capitale umano.

Nell'elaborare un piano di Employer Branding, perciò, assume grande rilevanza l'adozione di un piano d'azione di medio-lungo periodo, volto ad orientare coerentemente e concretamente le decisioni dell'organizzazione rispetto alla propria mission, vision e struttura interna. Per la costruzione di un metodo efficace, quindi, viene richiesta un'analisi approfondita del contesto organizzativo, finalizzata ad individuare i principali punti di forza e debolezza, le aree di miglioramento e le opportunità di posizionamento sul mercato del lavoro.

Andando nel concreto, l'Employer Branding può essere descritto come un processo dinamico e circolare che si articola in più fasi interconnesse, che coprono più aree di business, e che comprendono: l'identificazione del target di riferimento; la definizione del posizionamento e dei valori che l'impresa intende comunicare; il monitoraggio dei risultati ottenuti e, dove necessario, la revisione delle strategie adottate.

Partendo dal target di riferimento, esso viene rappresentato dal pubblico a cui l'impresa si rivolge ed è quindi costituito dai cosiddetti "talenti". Sebbene non esista una definizione univoca di questo termine, il "talento" viene inteso come la combinazione degli elementi soggettivi ed oggettivi che caratterizzano un potenziale candidato. Tra gli aspetti soggettivi è possibile far rientrare i parametri quali le doti di leadership, la motivazione personale, le capacità comunicative e relazionali e l'attitudine al lavoro, mentre tra quelli oggettivi vanno considerati l'età, il titolo di studio, il livello di competenze linguistiche ed il percorso formativo. Un'analisi accurata del target implica la capacità di individuare, nei potenziali candidati, tutte quelle dimensioni che possono essere in linea con la percezione del brand come datore di lavoro. Risulta essenziale, quindi, riuscire ad allineare quelle che sono le caratteristiche e le esigenze dei potenziali dipendenti all'ambiente e alle condizioni di lavoro e, di conseguenza, alla qualità del contesto organizzativo, alla possibilità di crescita professionale, alla chiarezza nella definizione dei ruoli ed alla mobilità interna. Vanno aggiunti a questi, l'importanza delle retribuzioni e dei benefit, sottoforma di incentivi e compensi accessori previsti dall'organizzazione, e l'allineamento della cultura aziendale con

i valori etici promessi e trasmessi, ovvero quell'insieme di principi, norme di comportamento e valori condivisi dai membri dell'azienda come modello di riferimento per l'interazione e la collaborazione tra i soggetti.

A questa prima fase si collega direttamente il posizionamento dell'impresa all'interno del mercato del lavoro, che definisce il modo in cui il target di riferimento percepisce l'organizzazione, in base alle proprie aspettative, motivazioni e valori che sono stati associati ad essa. Si tratta di un elemento decisivo per distinguere l'impresa dai competitor e per riuscire a renderla più attrattiva tra i nuovi talenti. In questa prospettiva è stato possibile individuare quattro dimensioni fondamentali che possono incidere sulla valutazione di un datore di lavoro e sono: l'offerta di lavoro con le relative opportunità di sviluppo professionale; l'organizzazione e la dimensione aziendale; il simbolo come valore identitario associato al nome ed al marchio d'impresa; infine, le persone e, di conseguenza, il clima organizzativo e le relazioni interpersonali con gli altri dipendenti e superiori.

Analizzando queste dimensioni è possibile delineare delle graduatorie di attrattività che hanno lo scopo di riflettere quanto un'organizzazione possa essere percepita come un luogo di lavoro motivante e ideale. Il posizionamento, quindi, permette di consolidare la reputazione dell'impresa nel lungo periodo, incidendo sulla capacità di attrarre e trattenere i talenti<sup>11</sup>.

Per raggiungere il target di riferimento, diventa essenziale la creazione di un messaggio di comunicazione che si pone l'obiettivo di individuare un insight creativo capace di generare un impatto emotivo sul pubblico da attrarre. All'interno del messaggio, un ruolo chiave viene svolto dai cosiddetti "driver valoriali", ovvero quell'insieme di convinzioni e principi che definiscono l'identità aziendale e che devono essere comunicati ai soggetti interessati. La credibilità di ciò che viene comunicato, infatti, dipende dalla coerenza tra ciò che viene dichiarato e l'esperienza concreta e reale che viene offerta al personale. Una volta stabiliti i contenuti e i driver valoriali su cui fondare la campagna di Employer Branding, diventa necessario individuare i canali di comunicazione più adatti al raggiungimento del target. Tra

---

<sup>11</sup> Antonio Incorvaia – *Employer Branding: attrarre e coltivare talento in azienda in modo strategico e creativo* – Apogeo, Milano (2020) (pag. 89-94)

questi, le modalità più diffuse sono: la partecipazione a fiere del lavoro ed ai “career day”, le campagne di comunicazione sui media tradizionali, la sponsorizzazione di eventi e le attività di comunicazione digitale.

La creazione e la sponsorizzazione di questo messaggio rappresenta un momento strategico che integra al suo interno l’analisi, la comunicazione e la creatività, mentre il suo successo, risiede nella capacità dell’impresa di tradurre i propri valori in un racconto coerente e coinvolgente, in grado di ispirare fiducia e serietà nei confronti dell’organizzazione.

L’ultima fase del processo di Employer Branding riguarda la valutazione della coerenza tra il messaggio comunicato all’esterno e la realtà organizzativa interna. La verifica di tale coerenza si basa sull’analisi dei fattori intangibili che caratterizzano la vita organizzativa, confrontandoli con i contenuti che sono stati diffusi e resi disponibili attraverso le campagne di comunicazione. In questo scenario, svolgono un ruolo centrale i dipendenti, ed in particolare i neoassunti, in quanto rappresentano gli unici soggetti che hanno la possibilità di valutare simultaneamente l’immagine promossa all’esterno e l’esperienza realmente vissuta all’interno dell’azienda. Coinvolgendo ed intervistando i neoassunti, le imprese riescono ad ottenere feedback immediati sulla chiarezza, la veridicità e la qualità del messaggio veicolato. Le informazioni ottenute permettono di individuare eventuali scostamenti tra la comunicazione esterna e la pratica organizzativa e, di conseguenza, tra la funzione marketing e la funzione HR, dando la possibilità di intervenire con soluzioni correttive mirate. L’organizzazione, dopo aver notato una mancanza di allineamento tra le due funzioni, può agire su diversi livelli operativi, ad esempio rivedendo il contenuto del messaggio di comunicazione, rafforzando le informazioni comunicate e ridefinendo i programmi formativi dedicati ai nuovi assunti. Questa fase di revisione e monitoraggio, quindi, consente di mantenere il più possibile una coerenza dinamica tra immagine e identità, consentendo una strategia di Employer Branding di successo.

In questo panorama, Eugenio Amendola<sup>12</sup>, ha proposto una visione strutturata del processo di Employer Branding, articolandolo, a sua volta, in quattro fasi sequenziali. Tale approccio

---

<sup>12</sup> Eugenio Amendola – Managing Director di Anthea Consulting, società che si occupa di attività di comunicazione sui temi legati al recruiting e all’Employer Branding.

permette di interpretare questa strategia come un percorso ciclico ed evolutivo, volto alla costruzione ed al consolidamento della reputazione del datore di lavoro.

La prima fase viene definita di “assessment” e consiste nell’attività di analisi preliminari, sia qualitative che quantitative, sul piano sia interno che esterno alla realtà organizzativa. Queste analisi hanno lo scopo di comprendere la percezione del brand nel mercato del lavoro, di individuare il posizionamento dell’impresa rispetto ai competitors e di valutare i fattori che incidono sul coinvolgimento e la soddisfazione dei dipendenti.

La seconda fase è di “prospective”, in cui le informazioni raccolte precedentemente vengono elaborate ed analizzate per poter delineare la Employee Value Proposition (EVP), ovvero la promessa di valore che l’azienda intende offrire ai propri collaboratori e che tratteremo successivamente. In questa fase, come già visto, si definisce la strategia di comunicazione per trasmettere in modo efficace i valori e l’identità del brand.

La fase successiva, denominata “development”, permette alla strategia di concretizzarsi, stabilendo il piano di comunicazione e i canali ufficiali di diffusione, che possono essere fisici, digitali o ibridi. Si tratta, perciò, del momento in cui la strategia di Employer Branding prende forma, assicurando coerenza tra comunicazione esterna ed interna.

Il processo, infine, si conclude con la fase di “monitoring”, che consente di confrontare definitivamente se il posizionamento atteso dall’impresa risulta essere in linea con quello effettivamente percepito dal target, dando la possibilità di intervenire, con azioni correttive, qualora si riscontrassero discrepanze. L’attività di monitoraggio continuo permette di considerare il modello come un processo dinamico e adattivo, con la conseguente possibilità per l’impresa di rispondere tempestivamente ai mutamenti del mercato del lavoro<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Gabriele Lizzani, Gian Maria Mussino, Marino Bonaiuto – *L’employer branding tra ricerca e applicazione* – Franco Angeli, Milano (2010) (pag. 40-42)

## 1.2.2 Employee Value Proposition (EVP)

Il concetto di “Employee Value Proposition” rappresenta una delle evoluzioni più rilevanti dell’Employer Branding contemporaneo, traendo origine dal concetto di “value proposition” tipico del marketing tradizionale, il quale indica la promessa di valore formulata dall’impresa nei confronti dei clienti per risaltare i benefici di un prodotto o servizio. “L’Employee Value Proposition è l’insieme dei valori, benefit, esperienze e condizioni che un’azienda offre ai propri dipendenti in cambio delle loro competenze, del loro tempo e del loro impegno”<sup>14</sup>. Con questa affermazione è possibile notare come questo tipo di approccio, non si riduce alla semplice somma di incentivi economici o immateriali, ma rappresenta un patto simbolico di reciprocità tra i dipendenti e l’organizzazione in cui operano, che si fonda su una promessa di valore credibile, autentica e coerente con la cultura aziendale. Per questo motivo, l’Employee Value Proposition viene considerata l’elemento strategico chiave per motivare, attrarre e fidelizzare i dipendenti e i possibili talenti, offrendo un contesto in cui questi ultimi possano sentirsi valorizzati e soddisfatti.

Una valida proposta di valore per i dipendenti deve considerare una serie di dimensioni essenziali che, nel loro insieme, vanno a creare il valore complessivo offerto dall’organizzazione, e tra queste possiamo individuare la cultura aziendale, le opportunità di carriera, i benefit, le retribuzioni e il work-life balance. Proprio quest’ultimo fattore risulta essere il più attuale tra quelli citati e viene inteso come quell’equilibrio tra vita professionale e personale che può essere sostenuto ed influenzato dalla autonomia decisionale del singolo soggetto e dal riconoscimento dei risultati che ottiene all’interno della propria carriera lavorativa. La centralità del work-life balance, nonostante si tratti di una dimensione ancora in fase evolutiva, è stata dimostrata e confermata dal progetto “Work-Life Choice Challenge” proposto da Microsoft nell’estate del 2019 in Giappone, dove per la prima volta è stata introdotta la settimana lavorativa di quattro giorni senza alcuna variazione sulla retribuzione. L’esperimento ha sorpreso tutti, registrando un incredibile incremento della produttività del 40% ed un notevole miglioramento del benessere percepito dai dipendenti, evidenziando e

---

<sup>14</sup> <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/employer-branding/la-tua-azienda-ha-una-employee-value-proposition/>

confermando una correlazione positiva tra performance organizzativa ed equilibrio e benessere personale<sup>15</sup>.

Per ottenere una Employee Value Proposition di successo, che riesca a produrre gli effetti desiderati in termini di attrazione e coinvolgimento dei talenti, è necessario che vengano adottate una serie di misure e caratteristiche distintive che ne garantiscono la credibilità e la coerenza.

Innanzitutto, una strategia EVP deve essere autentica, credibile e trasparente, cercando di evitare promesse eccessive o disallineate con la cultura e i valori aziendali, che possano compromettere la reputazione del datore di lavoro e la fiducia da parte dei collaboratori. In secondo luogo, l'offerta di valore proposta deve essere differenziata e riconoscibile rispetto alle altre proposte dei competitors presenti sul mercato, e per riuscirci, diventa necessaria la personalizzazione, intesa come l'abilità di adattare l'offerta di valore alle diverse esigenze professionali e generazionali, favorendo un'esperienza più individuale e significativa tra impresa e soggetto interessato. Inoltre, dato il contesto economico sempre più dinamico in cui si trovano ad operare le realtà organizzative, la proposta di lavoro per i propri dipendenti deve essere sostenibile nel tempo e garantire continuità anche in presenza di mutamenti organizzativi o di mercato.

D'altra parte, nel caso in cui una strategia di Employee Value Proposition risulti completamente assente o nel caso in cui non venga pensata e costruita in maniera corretta, risultando superficiale e disallineata, si possono presentare una serie di conseguenze negative in termini di attrazione dei talenti. Infatti, quando la promessa di valore risulta essere priva di riscontro nella realtà lavorativa, essa tende a perdere efficacia, generando delusione e allontanamento tra i collaboratori, che iniziano a valutare nuove proposte più affini ai loro valori.

In pratica, l'Employee Value Proposition è il cuore strategico dell'Employer Branding e se costruita in maniera solida, coerente ed autentica, si configura come un ottimo strumento di gestione delle risorse umane, capace di generare un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo nel tempo. La vera efficacia risiede proprio nella sua capacità di unire realtà interna

---

<sup>15</sup> Matteo Rigamonti – *Microsoft prova la settimana di 4 giorni. E funziona: produttività su del 40%* – Forbes Italia (2019, 5 Novembre) <https://forbes.it/2019/11/05/microsoft-settimana-lavorativa-di-4-giorni-produttivita-in-crescita>

e narrazione esterna e di rendere tangibile la promessa organizzativa, evolvendosi nel corso del tempo, in risposta ai mutamenti delle aspettative individuali e del contesto socio-economico<sup>16</sup>.

### **1.3 Employer Branding e performance economico-finanziaria**

L'Employer Branding, nel contesto economico contemporaneo, non rappresenta più soltanto una leva di comunicazione o di supporto alla funzione HR, ma viene considerata una vera e propria risorsa strategica in grado di incidere direttamente sulla performance economico-finanziaria dell'impresa. Le organizzazioni che decidono di investire nella costruzione di una reputazione solida come datore di lavoro credibile ed attrattivo, riescono a generare vantaggi in termini di produttività, efficienza e valore economico complessivo, riscontrabili nel lungo termine. Un Employer Branding forte e mirato, perciò, riesce ad influenzare fattori chiave come l'aumento dell'engagement e della motivazione dei collaboratori, la diminuzione del turnover e la riduzione dei costi di recruiting, permettendo all'impresa di risparmiare ed allo stesso tempo di migliorare le proprie performance.

Non si tratta, quindi, di un semplice investimento in immagine o reputazione, ma di un driver fondamentale per la creazione di valore economico sostenibile, in cui la gestione del capitale umano diventa essenziale ed entra a far parte, a tutti gli effetti, della strategia finanziaria d'impresa. In questa prospettiva, l'analisi dell'impatto economico delle strategie di Employer Branding sulla realtà organizzativa permette di evidenziare come la valorizzazione delle persone e dei collaboratori non sia solo un costo ma una vera forma di investimento strategico di lungo periodo, capace di generare maggiore produttività ed un vantaggio competitivo solido e duraturo.

Riuscire ad analizzare il successo di una strategia di Employer Branding e l'impatto che genera sul risultato economico d'impresa, con i relativi indicatori di misurazione e monitoraggio, non è affatto semplice e, per questo motivo, diventa necessario conoscere i

---

<sup>16</sup> Giuseppe Caliccia – *Guida pratica all'Employer Branding. Teoria, dati e casi* – Franco angeli, Milano (2017) (pag. 32)

propri dipendenti ed il loro “ciclo di vita” organizzativo, che prende il nome di “Employee lifecycle”. Si tratta di “un modello utilizzato nelle risorse umane (HR) per descrivere tutte le fasi che una persona attraversa nel suo rapporto con un’organizzazione, dalla candidatura fino all’eventuale uscita dall’azienda”<sup>17</sup>. Il ciclo di vita di un dipendente rappresenta l’intero percorso che compie un individuo all’interno di un’organizzazione, a partire dal primo contatto con il brand aziendale fino al termine del rapporto di lavoro, andando anche oltre, attraverso la relazione con ex dipendenti. Permette di osservare, analizzare e comprendere tutte le fasi del rapporto tra impresa e collaboratore, offrendo una visione strategica dell’esperienza lavorativa nel suo complesso. Questo modello viene considerato uno strumento manageriale di grande valore perché consente di individuare quelli che sono i punti di forza e le criticità del percorso di un dipendente, in modo tale da poter migliorare le politiche HR e costruire un’esperienza positiva e significativa capace di rafforzare l’immagine aziendale come datore di lavoro.

L’Employee lifecycle risulta essere utile non solo per la corretta gestione del personale ma anche per lo sviluppo di un Employer Branding efficace, ponendosi come obiettivo la creazione di un ambiente di lavoro capace di accompagnare e valorizzare le persone lungo tutto il loro percorso professionale, con lo scopo di trasformarle da potenziali candidati a veri e propri sostenitori e ambasciatori del brand. Gestendo efficacemente questo ciclo e favorendo maggiore soddisfazione e coinvolgimento dei propri dipendenti, le imprese possono migliorare “l’employee experience” complessiva, riducendo il turnover, incrementando la produttività e rafforzando la cultura aziendale.

Un classico modello di Employee lifecycle è solitamente suddiviso in sette fasi chiave che rappresentano le tappe principali dell’esperienza lavorativa e post lavorativa di un individuo, descrivendone in modo completo il percorso compiuto, dalla prima interazione con l’azienda fino al periodo successivo alla cessazione del rapporto di lavoro. Di seguito sono indicate le diverse fasi:

1. **Attrazione (Attraction):** si tratta della fase embrionale del ciclo di vita di un dipendente che precede la fase di assunzione vera e propria, concentrandosi sulla costruzione di una solida strategia di Employer Branding ed alla promozione dell’impresa come luogo di

---

<sup>17</sup> <https://factorial.it/blog/employee-lifecycle-le-fasi-del-ciclo-di-vita-dei-dipendenti/>

lavoro sicuro e desiderabile. L'obiettivo è quello di comunicare i valori, la cultura e le prospettive di crescita offerte, in modo tale da poter attrarre i migliori talenti presenti sul mercato del lavoro.

2. **Reclutamento (Recruitment):** dopo aver attratto possibili candidati, in questa fase si procede con la ricerca e la selezione dei profili che meglio si adattano alle esigenze aziendali, promuovendo annunci, colloqui, screening dei curriculum e valutazioni delle competenze e garantendo, così, l'ingresso all'interno dell'azienda di persone allineate ai principi ed alla cultura organizzativa.
3. **Inserimento (Onboarding):** una volta assunto il candidato, inizia la fase di onboarding che mira a facilitare l'integrazione del nuovo collaboratore, fornendogli le informazioni, gli strumenti ed il sostegno necessari per diventare pienamente produttivo, con lo scopo di favorire la fidelizzazione e ridurre il rischio di abbandono precoce. Questa fase include la formazione iniziale con il processo di familiarizzazione con la cultura organizzativa, con l'ambiente di lavoro e con i colleghi e collaboratori.
4. **Sviluppo (Development):** in questo step, l'impresa investe nello sviluppo dinamico delle risorse umane, concentrandosi sulla crescita personale e professionale dei propri dipendenti tramite programmi di mentoring, coaching e formazione, che mirano a rafforzare le competenze e la motivazione, dimostrando l'impegno volto alla valorizzazione del capitale umano.
5. **Mantenimento/Coinvolgimento (Retention/Engagement):** la quinta fase si pone l'obiettivo di trattenere i talenti già presenti all'interno dell'organizzazione, cercando di mantenerne alta la motivazione e il morale attraverso la proposta di un ambiente di lavoro partecipativo, di un giusto equilibrio vita/lavoro e del riconoscimento di premi e benefit. In questo processo si cerca di rafforzare il livello di engagement dei dipendenti che può essere misurato tramite strumenti quali survey, interviste e feedback continui.
6. **Uscita (Exit):** si tratta della fase in cui il rapporto di lavoro giunge al termine e che l'impresa può sfruttare al meglio raccogliendo impressioni e feedback, in modo tale da poter migliorare i propri processi e la gestione della separazione da altri talenti.
7. **Sostegno (Advocacy):** rappresenta la fase conclusiva dell'Employee lifecycle, in cui il lavoratore non è più un dipendente ma può ancora rappresentare un'importante opportunità per il successo aziendale. Lo scopo, infatti, diventa mantenere relazioni

positive con ex dipendenti che, se hanno avuto la possibilità di vivere un'esperienza soddisfacente e sono contenti del loro percorso interno, possono diventare a loro volta dei promotori del brand aziendale, influenzandone positivamente la reputazione sul mercato del lavoro.

### 1.3.1 KPI di misurazione e monitoraggio dell'Employer Branding

L'analisi dell'Employee lifecycle fornisce le basi per comprendere e migliorare ogni fase dell'esperienza del dipendente ma, per valutare concretamente l'efficacia degli investimenti e delle azioni intraprese, diventa fondamentale affiancare a questo modello, un sistema di indicatori di misurazione e monitoraggio dell'impatto economico e reputazionale che una strategia di Employer Branding può avere sull'impresa. Ogni fase del ciclo di vita del lavoratore può essere associata a specifici "Key Performance Indicators" (KPI), ovvero indicatori di performance, che consentono di tradurre gli obiettivi da raggiungere in risultati concreti. Tra gli indicatori maggiormente utili e di successo sono stati individuati i seguenti:

- **ROI (Return On Investment):** il ROI rappresenta uno degli indicatori di performance più utilizzati per valutare l'efficacia economica di un progetto di Employer Branding, permettendo di misurare il rapporto tra i benefici ottenuti e i costi sostenuti per realizzare una determinata iniziativa, e consentendo di stimare il rendimento ed il successo di un investimento, confrontandolo con altre iniziative aziendali. In questo ambito, il ROI offre la possibilità di comprendere se le risorse impiegate per migliorare l'immagine aziendale come datore di lavoro, abbiano generato un ritorno concreto in termini sia economici che organizzativi, verificando se è stato possibile realizzare una maggiore attrattività sul mercato dei talenti, un incremento della produttività interna o una riduzione dei costi di assunzione. Nonostante l'ampio utilizzo di questo indicatore, ci sono alcune criticità metodologiche che devono essere tenute in considerazione. Spesso risulta complicato isolare in modo preciso il contributo diretto dell'Employer Branding poiché le attività di comunicazione, branding e gestione delle risorse umane agiscono sinergicamente, rendendo difficile attribuire con esattezza i risultati economici ad ogni singola funzione.

Il ritorno sugli investimenti rimane comunque uno degli strumenti più efficaci per la valutazione della sostenibilità di una strategia di Employer Branding nel medio-lungo periodo, offrendo una base solida per il processo decisionale e l'allocazione efficiente delle risorse aziendali.

- **Costo per assunzione (Cost per Hire):** questo indicatore misura l'ammontare complessivo delle risorse economiche impiegate per l'assunzione di un nuovo dipendente, comprendendo tutte le spese sostenute durante il processo di recruiting e gli investimenti effettuati in campagne di comunicazione e branding. Un costo per assunzione contenuto, associato a candidati di qualità, è generalmente indice di un processo di recruiting ottimizzato ed efficace.
- **Tasso di turnover (Turnover Rate):** indica la percentuale di dipendenti che lasciano l'azienda in un determinato arco di tempo e si tratta di un indicatore molto importante perché permette di capire quanto è stabile la forza lavoro. Un livello di turnover elevato, infatti, può rappresentare un segnale di criticità interna, spesso dovuto ad un ambiente di lavoro poco soddisfacente, ad uno stile di leadership inefficace e da retribuzioni non competitive con conseguente scarsa opportunità di crescita professionale. Tuttavia, una certa rotazione può anche favorire l'ingresso di nuove competenze e idee, ma il problema si riscontra quando il fenomeno diventa eccessivo e incontrollato, generando costi elevati legati alla selezione, alla formazione e alla perdita di know-how.
- **Tasso di ritenzione (Retention Rate):** al contrario dell'indicatore appena preso in esame, il tasso di ritenzione misura la capacità dell'azienda di mantenere i propri dipendenti nel tempo, indicando la percentuale di lavoratori che restano in azienda durante un periodo specifico e basandosi sul livello di soddisfazione e coinvolgimento del personale. Un alto tasso di ritenzione è generalmente indice di un ambiente di lavoro positivo, con buone politiche di gestione delle risorse umane e una cultura aziendale solida. Turnover e retention possono essere considerati come due facce della stessa medaglia, dove il primo evidenzia quanti soggetti lasciano l'organizzazione, mentre il secondo mostra quanti di questi scelgono di rimanere. Analizzati insieme, questi indicatori offrono una visione completa dello stato di salute dell'azienda e risultano fondamentali per valutare l'efficacia delle strategie di Employer Branding.

- **Talent Brand Index (TBI):** si tratta di un indicatore innovativo sviluppato da LinkedIn, il più grande social network professionale al mondo, che permette di misurare l'attrattività di un'azienda all'interno del mercato del lavoro digitale e di valutare quanto quest'ultima riesca a suscitare interesse tra i talenti iscritti alla piattaforma, con lo scopo di ottimizzare le strategie di "talent acquisition" e di Employer Branding. Il risultato si basa sul rapporto tra il "Talent Brand Engagement" che rappresenta il numero di utenti che interagiscono attivamente con il brand, ad esempio seguendo la pagina aziendale, visualizzando annunci o candidandosi a posizioni aperte, e il "Talent Brand Reach" che misura il numero di utenti che possono essere potenzialmente influenzati dai contenuti e dalle attività dell'azienda. Maggiore è il valore del Talent Brand Index e più elevata sarà la capacità dell'organizzazione di attrarre talenti qualificati, soprattutto per quanto riguarda le posizioni e i ruoli di alto livello e, quindi, difficili da ricoprire. Grazie alla sua elevata flessibilità, questo indice può tornare utile per lo sviluppo di analisi mirate, ad esempio per specifiche funzioni aziendali o per aree geografiche. L'indice proposto da LinkedIn, però, presenta alcuni limiti, legati al fatto che i risultati si rifanno sui dati raccolti esclusivamente all'interno della piattaforma, non rappresentando l'intera popolazione professionale presente all'interno del mercato del lavoro. Nonostante ciò, rimane comunque uno dei principali strumenti per monitorare in tempo reale la reputazione digitale del datore di lavoro.
- **BCI Index (Brand Communication Interactive Index):** questo indicatore si fonda sull'analisi di altri due parametri per valutare la coerenza e l'efficacia della comunicazione aziendale, misurando il livello di integrazione tra la dimensione dell'Employer Branding e quella del Corporate Branding. I criteri utilizzati sono l'"Employer Brand Appeal", che raffigura il grado di apprezzamento e attrattività dell'organizzazione come luogo di lavoro, e il "Corporate Brand Appeal", che d'altro canto, misura la percezione del marchio aziendale come produttore di beni e servizi. Il rapporto tra questi due standard permette all'impresa di individuare i punti di forza e le aree di miglioramento della strategia di comunicazione, offrendo una visione completa del proprio posizionamento sia come brand commerciale che come datore di lavoro. Come gli altri indicatori analizzati, anche il BCI Index presenta alcuni limiti in ambito di

applicabilità, considerato che non sempre esiste una forte connessione tra il pubblico dei consumatori e quello dei potenziali dipendenti e candidati.

In un contesto in cui il capitale umano costituisce una delle principali leve di vantaggio competitivo, l'adozione degli indicatori appena trattati, non solo favorisce un miglior allineamento tra gli investimenti e gli obiettivi aziendali, ma contribuisce anche a rendere l'Employer Branding una funzione di valore aggiunto, capace di generare ritorni tangibili e misurabili sul piano economico, organizzativo e culturale.

### **1.3.2 Impatto sul risultato economico d'impresa**

L'adozione di una solida strategia di Employer Branding non produce benefici unicamente sul piano dell'immagine aziendale o della gestione delle risorse umane, ma genera anche risultati tangibili sul fronte economico e finanziario. Negli ultimi anni, diversi studi e ricerche hanno dimostrato come le imprese che investono nella valorizzazione del proprio capitale umano e nella costruzione di una reputazione credibile come datore di lavoro, riescano ad ottenere performance superiori rispetto ai competitor. Un Employer Branding forte e duraturo offre la possibilità, alle imprese che lo adottano, di ridurre i costi legati al reclutamento, di limitare il turnover, di accrescere la produttività dei collaboratori e di migliorare il clima interno, riflettendo positivamente sul risultato economico complessivo dell'impresa. Analizzare questo impatto economico significa riconoscere il legame diretto tra la gestione della reputazione interna e i risultati di bilancio, confermando che investire nelle persone equivale a investire nella redditività e nella sostenibilità dell'impresa stessa.

Relativamente a ciò, LinkedIn, la principale piattaforma al mondo per la ricerca di lavoro e possibili candidati, nel 2021 ha pubblicato il report "The Ultimate List of Employer Brand Statistics" in cui ha fornito dati rilevanti sull'impatto organizzativo di una corretta strategia di Employer Branding, dedicando particolare attenzione alla realtà delle piccole e medie imprese. Secondo la relazione della sopracitata piattaforma "un brand forte per i talenti,

influenza direttamente il successo complessivo dell'azienda, che deriva dalla creazione di un team di alto livello”<sup>18</sup>.

Partendo da questa affermazione, all'interno del report è stato dimostrato come il 72% dei responsabili delle risorse umane si trova d'accordo sul fatto che una strategia di Employer Branding abbia un impatto effettivo e significativo sulle assunzioni, mentre il 59% dei recruiter a livello globale sostiene di star investendo sempre di più in queste strategie, trattandosi di una tendenza di lungo termine sulla quale concentrarsi anche e soprattutto in ottica futura. La ricerca, inoltre, intende evidenziare come una reputazione aziendale solida possa favorire il processo di reclutamento, producendo effetti economici positivi per l'organizzazione, che possono verificarsi attraverso notevoli risparmi e riduzione dei tempi di assunzione. Le imprese che adottano strategie di Employer Branding efficaci sono in grado di ridurre il tasso di turnover aziendale del 28%, con conseguente diminuzione del 50% dei costi di assunzione e ottenendo un aumento del 50% dei candidati qualificati.

Figura 1.1: "The Ultimate List of Employer Brand Statistics" di LinkedIn (parte 1)



Fonte: [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)

<sup>18</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)

Figura 1.2: "The Ultimate List of Employer Brand Statistics" di LinkedIn (parte 2)



Fonte: [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)

Anche analizzando la situazione dal punto di vista del candidato, si può notare come le sue scelte vengano influenzate dalla presenza di un solido Employer Branding. Uno dei principali ostacoli per chi è alla ricerca di una posizione lavorativa, è proprio la mancanza di informazioni chiare che possano indicare cosa significhi realmente lavorare all'interno di una determinata organizzazione. In questo contesto, i potenziali talenti tendono a considerare molto più affidabili le testimonianze di chi già opera all'interno dell'azienda piuttosto che le informazioni e le comunicazioni ufficiali presenti sui siti WEB, mentre il 75% dei candidati, prima di inviare una candidatura, valuta attentamente la strategia di Employer Branding adottata. Inoltre, per rimarcare l'importanza del rapporto tra dipendente e datore di lavoro, è stato riscontrato che "Il 64% dei consumatori ha smesso di acquistare un determinato marchio dopo aver appreso notizie sul cattivo trattamento riservato ai dipendenti di quell'azienda"<sup>19</sup>, dimostrando quanto la mancanza di una corretta gestione ed attenzione riservata alla funzione HR possa incidere negativamente sul successo economico e reputazionale del brand.

Tornando sull'analisi degli indicatori di performance, invece, secondo lo studio di ricerca globale di Employer Brand International (EBI), il 38% dei datori di lavoro ha classificato il tasso di fidelizzazione (Retention rate) come la metrica principale per ottenere un ROI

<sup>19</sup> <https://www.careerarc.com/blog/employer-branding-study-infographic/>

positivo, mentre le aziende che sulla piattaforma di LinkedIn hanno ottenuto un elevato punteggio relativo al Talent Brand Index (TBI), sono riuscite a crescere economicamente il 20% più velocemente rispetto ai competitors con un punteggio più basso o inferiore.

L'Employer Branding si configura come una leva strategica fondamentale non solo per attrarre e trattenere talenti, ma anche per rafforzare la competitività complessiva dell'azienda, infatti, un'organizzazione percepita positivamente come luogo di lavoro è in grado di trasmettere affidabilità, solidità e valori chiari e distinti, elementi che non passano inosservati neppure agli occhi degli investitori. Un brand forte e credibile dal punto di vista interno, quindi, può contribuire ad aumentare l'attrattiva dell'impresa anche sul piano finanziario, favorendo nuovi investimenti ed offrendo opportunità di crescita. In questo senso, l'Employer Branding non rappresenta solo uno strumento di gestione delle risorse umane, ma un vero e proprio asset strategico capace di generare valore nel lungo termine.



# Capitolo II

## Tecnologie come moltiplicatore di valore

### 2.1 Digital Transformation

Nel capitolo precedente è emerso come l'Employer Branding rappresenti una leva strategica capace di condizionare e di incidere sull'attrazione dei talenti, sulla reputazione aziendale e sulla performance economica dell'impresa, ma in questo panorama, diventa necessario comprendere quali fattori stiano attualmente trasformando profondamente le modalità attraverso cui tale leva viene costruita, misurata e comunicata.

In uno scenario caratterizzato dalla rapida evoluzione dei mercati, dalla crescente complessità competitiva e dal mutamento delle aspettative e delle richieste dei lavoratori, l'elemento più rilevante di questa trasformazione viene rappresentato dal progresso tecnologico che sta ridefinendo il modo stesso in cui le imprese si relazionano con i propri collaboratori, influenzando direttamente le dinamiche dell'Employer Branding.

È in questa cornice che va ad inserirsi il tema della "Digital Transformation" intesa come quell'insieme di cambiamenti prevalentemente tecnologici, organizzativi, sociali e culturali, associati con le applicazioni di tecnologia digitale, in tutti gli aspetti della società umana. Non si tratta della semplice adozione di strumenti digitali all'interno della quotidianità, ma di un vero e proprio processo di cambiamento che coinvolge persone, strutture, organizzazioni, strumenti e modelli decisionali.

Per comprendere al meglio il fenomeno della trasformazione digitale, diventa necessario approfondire prima il contesto storico, economico e culturale che ha reso possibile tale cambiamento, introducendo il concetto più ampio di "Rivoluzione digitale". Con questo termine si fa riferimento al "passaggio da una tecnologia di tipo meccanico ed analogico ad una tecnologia di tipo elettronico per lo stoccaggio, il trasferimento e l'utilizzo delle informazioni"<sup>20</sup>, indicando quel processo di innovazione che, a partire dalla seconda metà

---

<sup>20</sup> <https://courses.minnalearn.com/it/courses/digital-revolution/the-digital-revolution/what-is-the-digital-revolution/>

del Novecento, in particolare dagli anni '80, ha rivoluzionato profondamente il modo di lavorare, comunicare e relazionarsi.

Nel corso della storia si sono susseguite una serie di rivoluzioni industriali, ciascuna delle quali caratterizzata da innovazioni e scoperte tecnologiche che hanno trasformato radicalmente la società, il lavoro, l'organizzazione delle imprese e il rapporto tra quest'ultime e il cliente o dipendente. La prima rivoluzione industriale si sviluppò verso la fine del XVIII secolo e fu trainata dall'invenzione della macchina a vapore, che rese possibile la meccanizzazione della produzione. Poco più di un secolo dopo, verso gli inizi del Novecento, grazie all'introduzione dell'utilizzo dell'elettricità all'interno dei sistemi produttivi, si rese possibile l'implementazione della catena di montaggio per l'affermazione della produzione di massa, tipica del modello Fordista, che segnò l'inizio della seconda rivoluzione industriale. Con la diffusione dell'elettronica e dell'informatica, a partire dagli anni '70 del secolo scorso, si svilupparono nuovi modelli di automazione della produzione e vennero introdotti i primi sistemi digitali all'interno dei processi organizzativi. Si tratta della terza rivoluzione industriale, che viene fatta coincidere con l'ascesa della Rivoluzione Digitale e che segna il passaggio dall'era industriale, incentrata sulla produzione di beni fisici e sull'ampliamento delle infrastrutture, a quella che viene comunemente definita "Era dell'informazione", incentrata sull'importanza della conoscenza, dell'innovazione e dell'utilizzo dei dati.

In questo scenario, con l'emergere di computer e strumenti con capacità computazionali sempre più elevate ed accessibili e con la diffusione di reti interconnesse, software gestionali e piattaforme digitali, l'informazione digitalizzata diventa la risorsa principale per riuscire a rimanere competitivi all'interno del mercato ed ottenere successo. A tal proposito, nel 1995 l'informatico statunitense Nicholas Negroponte, all'interno della sua opera "Being Digital"<sup>21</sup>, affermò come alla "società degli atomi" basata essenzialmente sulla produzione di beni fisici, si va sostituendo la "società dei bit", fondata sulla produzione di informazioni e di conoscenze, confermando l'importanza della tecnologia e della raccolta dei dati nei moderni modelli di business, ed il passaggio dall'economia tradizionale ad un tipo di "economia digitale", basata sul flusso delle informazioni. Questo tipo di economia racchiude tutte quelle attività economiche che si basano sull'utilizzo di tecnologie e risorse digitali, includendo elementi quali i dati, i servizi digitali, le infrastrutture tecnologiche e le

---

<sup>21</sup> Nicholas Negroponte – *Being Digital* – Alfred A. Knopf, New York (1995) (pag. 86-87)

piattaforme online, che consentono di produrre, consumare e distribuire beni e servizi in maniera più efficiente ed innovativa.

Una delle trasformazioni più significative introdotte dalla rivoluzione digitale riguarda la progressiva convergenza tra telefonia, informatica e media, tre ambiti distinti che per la prima volta vengono integrati in sistemi unificati. In ambito multimediale, questo processo di convergenza ha permesso di utilizzare un'unica interfaccia per attività differenti, con lo scopo di superare i confini tradizionali tra i diversi settori e di cambiare radicalmente il modo in cui le persone accedono alle informazioni, comunicano ed utilizzano i servizi. Da qui, lo sviluppo delle moderne piattaforme digitali ed informatiche che rappresentano tutt'ora il punto di accesso principale a funzioni quali il lavoro, l'apprendimento e l'intrattenimento. Nonostante si tratti di un'evoluzione graduale iniziata intorno agli anni '70, è solo a partire dai primi anni Duemila che questa integrazione tecnologica ha trovato piena espressione con lo sviluppo delle piattaforme digitali, proponendo ambienti virtuali interattivi con il compito di aggregare diversi servizi come i social network, i sistemi di streaming, i marketplace online e i dispositivi intelligenti connessi.

L'impatto di questa trasformazione è stato estremamente profondo, andando ad ampliare in modo significativo le possibilità di connettersi e scambiare dati e informazioni in tempo reale, abbattendo le barriere geografiche e i tempi di comunicazione e rendendo possibile quella che viene definita come "quarta rivoluzione industriale". È in questo contesto che la rivoluzione digitale iniziata nella seconda metà del Novecento riesce a raggiungere il suo apice, in particolar modo, grazie all'interconnessione intelligente tra tecnologie, dati e processi, fornendo terreno fertile allo sviluppo dell'Intelligenza Artificiale, del "Cloud Computing", della robotica avanzata e dell'utilizzo dei "Big Data"<sup>22</sup>.

Tuttavia, questo cambio di paradigma non ha inciso solo sugli strumenti, ma ha generato una vera e propria trasformazione culturale, in cui le persone hanno iniziato a sviluppare nuove aspettative, abitudini e modalità di relazione, fondate sull'immediatezza dell'accesso alle informazioni, sulla connettività permanente e sulla personalizzazione dell'esperienza,

---

<sup>22</sup> Pierpaolo Magliocca – *Sfide e opportunità della Digital Revolution* – Franco Angeli, Milano (2023) (pag. 14-16)

interessando anche il mondo del lavoro. Candidati e dipendenti pretendono processi sempre più rapidi, trasparenti, flessibili, interattivi e coerenti con l'ambiente digitale in cui vivono quotidianamente, ed è proprio a partire da questi cambiamenti che diventa possibile e necessaria la trasformazione digitale delle imprese.

Se la rivoluzione digitale rappresenta il contesto storico e tecnologico che introduce nuovi strumenti e nuove possibilità, la “Digital Transformation” ne costituisce la risposta organizzativa e strategica, ovvero il modo in cui le imprese riorganizzano i processi, le strutture e le relazioni per adattarsi a un ambiente ormai profondamente digitalizzato. In questo senso, la trasformazione digitale può essere letta come la traduzione manageriale della rivoluzione digitale, cioè il processo attraverso cui l'innovazione tecnologica viene incorporata nella strategia d'impresa e orientata alla creazione di valore<sup>23</sup>.

### **2.1.1 Digital Imperative**

Il processo di “Digital Transformation” fa da tramite nel passaggio da un'economia industriale a un'economia basata sulla conoscenza, in cui il valore viene generato sempre più attraverso dati, competenze, innovazione e capacità di adattamento, e in cui le imprese sono chiamate a competere in mercati globali, caratterizzati da elevata dinamicità e da una crescente centralità degli asset immateriali. L'adozione della tecnologia diventa un fattore fondamentale per migliorare l'efficienza, personalizzare l'offerta, ottimizzare le dinamiche decisionali e costruire nuove forme di relazione con il mercato del lavoro, rendendo complicato il successo per le imprese che non riescono ad implementarla nei propri processi di business. In questo contesto emerge il concetto di “Digital Imperative” che si riferisce all'urgente necessità per le organizzazioni di integrare le tecnologie digitali all'interno dei propri modelli operativi e delle proprie strategie. Per le imprese, la trasformazione digitale non rappresenta più una scelta opzionale, ma una condizione indispensabile per riuscire a rimanere competitive ed ottenere risultati positivi tangibili, infatti, con la crescente diffusione di queste tecnologie e la loro capacità di trasformare profondamente i settori economici,

---

<sup>23</sup> Gabriele Balbi – *The Digital Revolution* – Oxford University Press (2023) (pag. 18-20)

diventa indispensabile riuscire ad integrarle al proprio interno. Ignorare questa evoluzione può mettere a rischio la competitività e la sostenibilità economica di un'azienda, fino a comprometterne la sopravvivenza, mentre le organizzazioni che riescono ad adattarsi con successo al paradigma digitale possono accedere a nuove opportunità di creazione di valore. Si tratta, tuttavia, di un passaggio complesso che richiede una trasformazione profonda che vada a coinvolgere l'intera struttura aziendale, i processi e il modo in cui l'impresa si colloca all'interno del proprio ecosistema<sup>24</sup>.

L'ingresso di nuovi attori digitali e modelli di business innovativi sta già rivoluzionando numerosi settori, come quello della musica, dei media e della comunicazione, e sta iniziando a incidere anche su ambiti più tradizionali come quello bancario, agricolo, energetico e manifatturiero. In questo scenario, la trasformazione digitale deve diventare una priorità strategica per il top management poiché non bastano interventi isolati o l'adozione di singole tecnologie avanzate, ma è necessario un approccio universale, deciso e sistemico, capace di ripensare in modo radicale il funzionamento e gli obiettivi dell'organizzazione<sup>25</sup>.

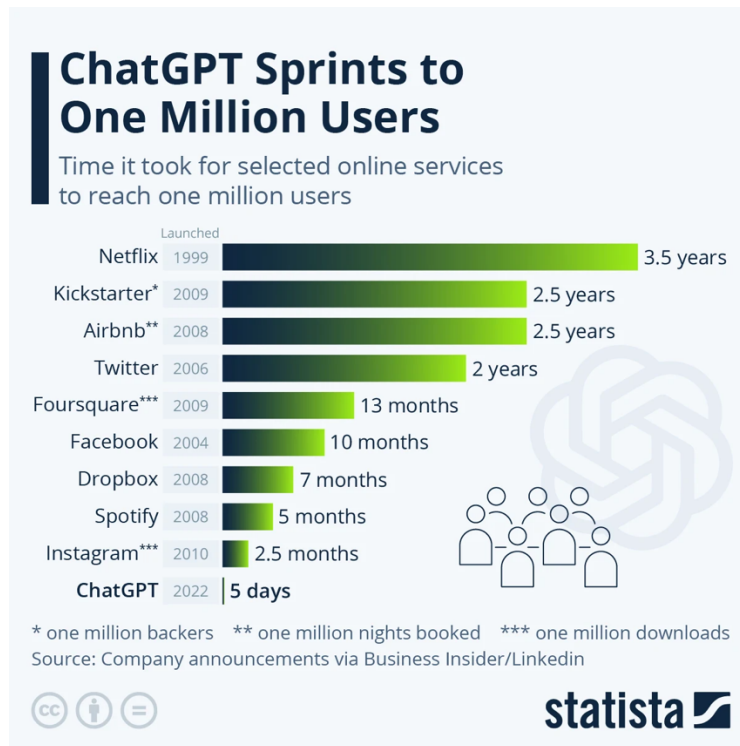
Le imprese affermate si trovano sempre più esposte alla pressione delle numerose "startup" digitali che emergono ogni giorno e che puntano a ridefinire interi settori, offrendo soluzioni innovative e in linea con i cambiamenti delle esigenze dei consumatori o dei dipendenti, ed è per questo motivo che i dirigenti aziendali sono chiamati a trasformare le proprie attività in vere e proprie realtà capaci di essere dirompenti e di innovare continuamente il mercato. Inoltre, il ritmo di questa trasformazione è in continua accelerazione, rendendo sempre più difficile rimanere al passo con il contesto competitivo sempre più dinamico. Come è possibile osservare nell'immagine seguente, con il passare del tempo e grazie alla digitalizzazione, per le nuove "startup" di successo è diventato sempre più rapido il percorso per il raggiungimento del milione di utenti, tanto che, "ChatGPT", il chatbot basato sull'intelligenza artificiale generativa, nel 2022 ha raggiunto questo traguardo in soli cinque giorni.

---

<sup>24</sup> Marco Ronchi – *Digital Transformation. Metodi e strumenti per guidare l'evoluzione digitale delle imprese attraverso design, marketing e comunicazione* – Franco Angeli, Milano (2019) (pag. 56-58)

<sup>25</sup> Alessandra Lazazzara, Stefano Za, Rocco Agrifoglio – *Navigating Digital Transformation* – Springer, Cham (2024) (Cap. 1)

Figura 2.1: Tempo impiegato per raggiungere il Milione di utenti



Fonte: <https://www.digitalinformationworld.com/2023/01/chat-gpt-achieved-one-million-users-in.html>

In questo scenario in continua e rapida evoluzione, diventa essenziale per le imprese farsi guidare dai dati, adottando un approccio “Data Driven” con l’applicazione concreta di una solida “Business Agility”. Ciò significa che le realtà organizzative, per ridurre l’incertezza e aumentare le proprie capacità di interpretare correttamente i fenomeni di mercato, devono fondare le proprie decisioni strategiche ed operative su informazioni concrete ed analisi approfondite derivate dalla raccolta di una grande quantità di dati. Essere “Data Driven” permette alle aziende di comprendere in modo più accurato i bisogni e i comportamenti dei clienti o dei collaboratori, di monitorare le performance in tempo reale e di individuare tempestivamente nuove opportunità o potenziali criticità, consentendo non solo di migliorare l’efficienza interna, ma anche di personalizzare l’offerta e creare valore aggiunto. Accanto a ciò, la “Business Agility” intesa come “la capacità di un’organizzazione di riconfigurare velocemente struttura, strategia, processi, competenze, tecnologie e ruoli, per cogliere

opportunità, modificare modelli di business, fare innovazione continua e produrre valore”<sup>26</sup>, rappresenta un elemento chiave per affrontare l’instabilità e la complessità dell’ambiente attuale. Non si tratta semplicemente di velocità di applicazione, ma della capacità di sviluppare una realtà organizzativa in grado di adattarsi, di innovare e reagire prontamente ai cambiamenti, rivoluzionando continuamente e dal proprio interno, i processi, le strategie e i modelli di business. Un’impresa che riesce ad essere “Agile” è in grado di apprendere rapidamente dai propri errori, sperimentare e riorientarsi verso la giusta direzione, senza rigidità nei processi e mantenendo coerenza con i propri obiettivi strategici.

La combinazione di un approccio basato sui dati e rappresentato da un’elevata agilità, consente alle imprese di essere non solo reattive, ma anche proattive, anticipando le evoluzioni del mercato anziché subirle. Non si tratta, quindi, di semplici strumenti operativi, ma di veri e propri fattori abilitanti per costruire un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile nel tempo.

## **2.1.2 Digital Maturity Model**

Le organizzazioni, per valutare il proprio livello di sviluppo tecnologico e comprendere quanto siano avanzate nel percorso di trasformazione digitale, stanno implementando l’utilizzo del “Digital Maturity Model” che si tratta di uno “strumento di valutazione con cui capire dove ci si trova in termini di digitalizzazione e in quale direzione è conveniente proseguire il percorso, evitando di bruciare le tappe o seguire la strada sbagliata o inadatta ai propri mezzi attuali”<sup>27</sup>. Un modello di “maturità digitale”, in pratica, misura quanto un’impresa sia in grado di utilizzare strumenti digitali e approcci basati sui dati per migliorare le performance, prendere decisioni più consapevoli e raggiungere i propri obiettivi di business. Non si tratta solo di adottare nuove tecnologie, ma di sviluppare un sistema coerente in cui processi ottimizzati, infrastrutture avanzate e competenze adeguate lavorano in sinergia. Un’elevata maturità digitale si riflette anche nella capacità dell’impresa di reagire

---

<sup>26</sup> <https://agile-school.com/cose-la-business-agility>

<sup>27</sup> <https://futurodigitale.infocert.it/agenda-digitale/digital-maturity-model-il-primo-step-per-portare-il-tuo-business-al-livello-successivo/>

rapidamente ai cambiamenti del mercato, grazie a processi decisionali agili, team ben coordinati e un utilizzo strategico delle informazioni e, per questo motivo, la valutazione di questo parametro è oggi un tema centrale che viene affrontato da una pluralità di società di consulenza, le quali hanno sviluppato diversi modelli di analisi basati su criteri e metriche differenti.

Il Digital Maturity Model sviluppato da “Forrester”, società americana di consulenza a livello mondiale, si inserisce tra i principali strumenti utilizzati per valutare il livello di trasformazione digitale delle organizzazioni, permettendo di individuare i diversi stadi di maturità digitale che descrivono il passaggio da organizzazioni poco digitalizzate a realtà pienamente integrate e orientate al cliente ed ai collaboratori. La valutazione si basa su quattro dimensioni chiave che rappresentano la cultura aziendale, le tecnologie adottate, le strategie organizzative e gli “insights”, intesi come i dati e i feedback ottenuti e che condizionano le scelte. Il modello pone grande enfasi sulla capacità dell’impresa di offrire esperienze coerenti e personalizzate attraverso i diversi touch-point digitali e permette di analizzare il livello di collaborazione interna, la capacità di innovazione e l’agilità dei processi decisionali. Nel complesso, quindi, non si limita a misurare l’adozione tecnologica, ma valuta in modo più ampio quanto il digitale sia radicato nel business aziendale, fornendo alle imprese una guida concreta per evolvere verso livelli più avanzati di maturità digitale<sup>28</sup>. Questo modello, inoltre, ha individuato quattro livelli di maturità digitale, dando la possibilità alle organizzazioni di individuare in quale fase innovativa sono situate:

1. **Scettici (Skeptics)**: si tratta di aziende caratterizzate da un approccio poco evoluto nei confronti del digitale e che mostrano una lentezza nell’adozione delle tecnologie ed una limitata propensione all’innovazione. La pianificazione delle strategie segue una logica prevalentemente interna, trascurando un orientamento incentrato sui bisogni dei clienti e dei futuri candidati, mentre le attività di vendita online e le iniziative di marketing digitale sono poco sviluppate, confermando il basso livello di integrazione del digitale nei processi aziendali.
2. **Adottanti (Adopters)**: le organizzazioni considerate “adottanti” si distinguono da quelle dello stadio precedente per un livello di esperienza digitale più avanzato. Queste realtà,

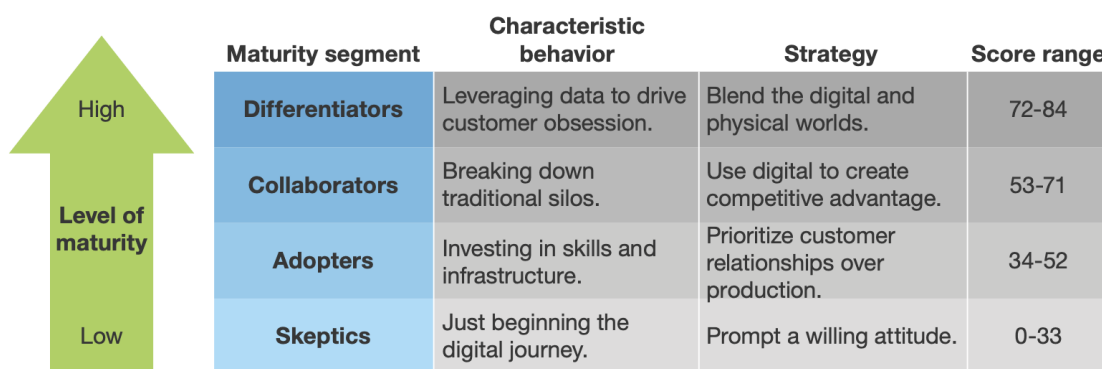
---

<sup>28</sup> [http://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s Digital Maturity Model 4.0.pdf](http://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf)

avendo ottenuto i primi risultati positivi attraverso i canali digitali, mostrano una maggiore disponibilità ad investire in infrastrutture fondamentali per sostenere la crescita tecnologica, come possono essere le piattaforme di e-commerce o l'applicazione di sistemi CRM (Customer Relationship Management) rivolti ai clienti.

3. **Collaboratori (Collaborators):** in questo livello le aziende si differenziano principalmente per la loro attitudine alla collaborazione, considerata come un elemento chiave per sostenere l'innovazione digitale e raggiungibile grazie ad un forte allineamento tra le diverse funzioni di marketing e di "Information Technology", caratterizzato da comunicazione continua ed obiettivi condivisi. Adottando questa integrazione, le realtà organizzative possono puntare ad ottenere una visione orientata maggiormente al digitale.
4. **Differenziatori (Differentiators):** le imprese che si trovano in questo ultimo livello di maturità digitale sono radicalmente orientate ai canali online e sono caratterizzate da un'elevata specializzazione nelle moderne tecnologie e da una forte crescita dei ricavi. Si tratta di realtà organizzative che si differenziano riuscendo a sfruttare i dati in modo strategico ed a integrare in maniera efficace il mondo digitale con quello fisico, creando un'esperienza fluida e coerente tra i diversi punti di contatto e consolidando così un vantaggio competitivo difficilmente replicabile.

Figura 2.2: 4 livelli di Maturità digitale (Forrester)



	Maturity segment	Characteristic behavior	Strategy	Score range
High	<b>Differentiators</b>	Leveraging data to drive customer obsession.	Blend the digital and physical worlds.	72-84
	<b>Collaborators</b>	Breaking down traditional silos.	Use digital to create competitive advantage.	53-71
	<b>Adopters</b>	Investing in skills and infrastructure.	Prioritize customer relationships over production.	34-52
Low	<b>Skeptics</b>	Just beginning the digital journey.	Prompt a willing attitude.	0-33

Fonte: -> [http://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s Digital Maturity Model 4.0.pdf](http://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf)

## 2.2 Digital Employer Branding

Analizzando il fenomeno della Digital Transformation, è possibile comprendere come tale evoluzione abbia inciso in modo diretto anche sulle modalità con cui le imprese costruiscono e comunicano la propria identità come datori di lavoro e, quindi, come l'Employer Branding si stia evolvendo nella contemporaneità, assumendo nuove forme, strumenti e potenzialità. In questo contesto, la trasformazione digitale ha agito da moltiplicatore di efficacia e, grazie alla diffusione di Internet, alla nascita delle piattaforme digitali, all'utilizzo crescente dei social media e all'integrazione di strumenti di analisi dei dati, è andato a modificarsi profondamente il rapporto tra azienda, candidati e dipendenti, rendendo l'Employer Branding sempre più interattivo, continuo e misurabile. Di conseguenza, il brand del datore di lavoro non si costruisce più soltanto attraverso strumenti tradizionali di comunicazione o pratiche interne di gestione delle risorse umane, ma prende forma all'interno di interi ecosistemi digitali nei quali reputazione, esperienza e contenuti diventano il fulcro del successo, circolando in tempo reale.

Da questa evoluzione, quindi, prende forma il concetto di "Digital Employer Branding" inteso come l'insieme dei canali, delle strategie e delle tecnologie digitali impiegate dall'impresa per attrarre, coinvolgere e fidelizzare i talenti, rappresentando una vera e propria rivoluzione del tradizionale concetto di Employer Branding. In un ambiente caratterizzato da connettività permanente, accesso diffuso alle informazioni e possibilità di personalizzazione dell'esperienza, le organizzazioni hanno la possibilità di utilizzare piattaforme digitali, algoritmi e strumenti di intelligenza artificiale per costruire una relazione sempre più diretta e dinamica con i propri collaboratori, trasformando la comunicazione del brand occupazionale in un processo sempre più data-driven (guidato dai dati) e partecipativo. Il Digital Employer Branding, dunque, diventa un punto fondamentale per comprendere in che modo la trasformazione tecnologica stia andando a ridefinire la gestione strategica dei dipendenti e il ruolo delle risorse umane nella creazione di valore per l'impresa contemporanea<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/employer-branding/>

Il processo di digitalizzazione dell'Employer Branding ha reso possibile un uso sempre più diffuso delle piattaforme professionali, dei siti web aziendali e di campagne digitali mirate, offrendo alle imprese la possibilità di diffondere la propria identità occupazionale in modo più ampio, rapido e preciso rispetto ai modelli tradizionali. Questa evoluzione ha consentito non solo di estendere la propria presenza su scala globale, ma anche di produrre contenuti più dinamici e coinvolgenti, adattando la comunicazione alle risposte e ai comportamenti dei candidati in tempo reale e promuovendo la realtà organizzativa come ambiente di lavoro attrattivo e competitivo.

A differenza dell'Employer Branding tradizionale, il Digital Employer Branding si distingue per alcune caratteristiche fondamentali. In primo luogo, la sua natura interattiva permette alle organizzazioni di instaurare un dialogo diretto con i propri candidati e dipendenti attraverso l'utilizzo di piattaforme digitali come "LinkedIn" o "Instagram", rendendo il brand più umano, accessibile e autentico. In secondo luogo, la scalabilità consente di ampliare la visibilità e la portata delle iniziative di branding verso una pluralità di soggetti geograficamente distanti o altamente segmentati, senza un incremento proporzionale dei costi. Infine, l'utilizzo di messaggi mirati e personalizzati, costruiti grazie all'analisi dei dati e alla profilazione dei destinatari, permette di modulare la comunicazione in funzione delle caratteristiche, delle aspettative e degli interessi di specifici gruppi di candidati, aumentando l'attrattività del brand. In questo senso, il Digital Employer Branding si configura come un approccio avanzato e "data-driven", volto alla gestione della reputazione del datore di lavoro, capace di integrare comunicazione, tecnologia e analisi delle informazioni per costruire relazioni più efficaci con il capitale umano da attrarre e trattenere<sup>30</sup>.

Dopo aver definito le logiche generali del branding digitale del datore di lavoro, è necessario soffermarsi su quelli che sono gli strumenti tecnologici concreti che ne rendono possibile l'attuazione e che nel loro insieme prendono il nome di HR Tech (Human Resources Technology). Si tratta di "un insieme di strumenti digitali, software intelligenti e tecnologie avanzate progettati per rendere più rapide, fluide ed efficienti le attività aziendali legate alla

---

<sup>30</sup> <https://www.michaelpage.it/selezione-del-personale/consigli-di-management/employer-branding-cos'e-e-come-si-crea-una>

gestione delle risorse umane”<sup>31</sup> e che, grazie all’utilizzo dei dati, permettono di effettuare analisi innovative e precise, consentendo alle organizzazioni di prendere decisioni più consapevoli e in linea con le aspettative dei talenti. L’applicazione di queste tecnologie alle pratiche di gestione del capitale umano permette di seguire i diversi profili dei candidati lungo tutto il loro “Employee Lifecycle”, dalla fase di selezione fino alla fidelizzazione, con lo scopo di incrementare la fiducia tra dipendente e datore di lavoro. Tra gli strumenti digitali maggiormente utilizzati per migliorare l’Employer Branding rientrano:

- **Application Tracking System (ATS):** software progettati per gestire e automatizzare l’intero processo di selezione del personale e per monitorare le diverse fasi relative all’assunzione. Questo strumento consente alle aziende di pubblicare annunci di lavoro su diverse piattaforme digitali, di raccogliere e archiviare i CV (Curriculum Vitae) presentati e di filtrare i candidati in base a criteri specifici attraverso l’individuazione di parole chiave, competenze ed esperienze. L’adozione di questo software permette di ottenere vantaggi in termini di efficienza, riducendo i tempi e i costi di selezione, migliorando la qualità delle assunzioni ed offrendo un’esperienza di candidature più fluida e professionale.
- **Sistemi di Compensation, Benefits e Reward Management:** questi strumenti supportano la gestione delle politiche retributive e dei benefit aziendali, automatizzando attività come la gestione dei bonus, il calcolo degli stipendi e l’attribuzione dei premi di performance, garantendo equità e trasparenza con l’obiettivo di aumentare la soddisfazione e la fidelizzazione dei dipendenti.
- **Chatbot:** si tratta di assistenti virtuali basati sull’intelligenza artificiale che automatizzano la comunicazione tra azienda e candidati o dipendenti e che vengono utilizzati per rispondere a domande frequenti, fornire informazioni sulle posizioni aperte, guidare i candidati durante il processo di selezione o supportare i dipendenti nelle attività quotidiane. Il principale vantaggio di questo strumento viene rappresentato dalla la rapidità e la disponibilità continua e senza interruzioni che consente di migliorare notevolmente l’esperienza utente in qualsiasi istante, contribuendo a rafforzare la percezione di un’azienda moderna ed efficiente.

---

<sup>31</sup> <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/gestione-del-personale/hr-tech/>

- **Piattaforme di “e-learning” e strumenti di “skill assessment”:** le piattaforme di e-learning permettono alle aziende di offrire percorsi formativi digitali accessibili online in qualsiasi momento, favorendo ai propri dipendenti un processo continuo di acquisizione di conoscenze e competenze. Queste piattaforme vengono integrate con strumenti di “skill assessment” che consentono di valutare e monitorare in tempo reale le competenze dei dipendenti o dei potenziali talenti, permettendo di identificare eventuali gap di esperienza e di pianificare percorsi di crescita professionale personalizzati.
- **Social Professional Network:** vere e proprie piattaforme professionali come “LinkedIn” e “Glassdoor”, che permettono alle organizzazioni di comunicare la propria identità di datori di lavoro in modo continuo e diretto, rafforzando la visibilità del brand e offrendo ai candidati la possibilità di entrare in contatto con contenuti, recensioni, testimonianze ed opportunità. In particolare, queste piattaforme rendono la reputazione aziendale più trasparente, immediata ed accessibile, raccontandone la cultura ed influenzando in maniera rilevante la percezione del brand nel mercato del lavoro.
- **Sezioni “Job Career” dei siti aziendali:** rappresentano uno dei principali canali di comunicazione per il Digital Employer Branding e un punto di riferimento per i possibili candidati. A differenza dei tradizionali siti istituzionali, questi portali dinamici sono progettati per offrire un’esperienza più coinvolgente, personalizzata e orientata alla conversione, attraverso contenuti multimediali, percorsi di candidatura semplificati e informazioni coerenti con la cultura organizzativa<sup>32</sup>.

### 2.2.1 People Analytics

All’interno delle attuali dinamiche del mercato del lavoro, caratterizzate da una crescente scarsità di talenti e competenze qualificate, per le imprese diventa sempre più complesso attrarre nuovi candidati e allo stesso tempo coinvolgere e trattenere le risorse più valide. In questo scenario assume un ruolo centrale la “People Analytics” intesa come “l’insieme di metodi, processi e strumenti di raccolta, analisi e interpretazione dei dati relativi alle persone

---

<sup>32</sup> <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/employer-branding/>

che fanno parte di un'azienda che permette di ottenere informazioni relative agli aspetti che riguardano la gestione complessiva delle risorse umane”<sup>33</sup>. Le organizzazioni dispongono di una grande mole di dati che, se opportunamente analizzati ed utilizzati, possono generare informazioni strategiche utili al miglioramento della gestione del capitale umano, permettendo di consolidare e rafforzare il proprio vantaggio competitivo. L’obiettivo è quello di trasformare i dati quantitativi raccolti, da semplici numeri a delle valutazioni di tipo qualitativo, consentendo ai team HR (Human Resources) di guardare oltre le semplici metriche e di comprendere le dinamiche che stanno alla base di determinate scelte da parte dei dipendenti o dei potenziali collaboratori. In particolare, la “People Analytics” consente di intervenire sul miglioramento dei processi, di individuare con maggiore precisione i fabbisogni, le competenze e le attitudini dei potenziali talenti, di ottimizzare le strategie di recruiting e selezione e di progettare esperienze lavorative più efficaci e soddisfacenti, offrendo una visione completa e integrata di tutto ciò che riguarda il capitale umano.

Questo processo viene avviato con la raccolta delle informazioni, resa possibile dall’integrazione di diverse fonti e strumenti aziendali, quali sondaggi, sistemi di gestione delle risorse umane e strumenti di misurazione delle performance, che consentono di ottenere una panoramica generale sulla situazione organizzativa interna e sulla percezione aziendale come datore di lavoro. Successivamente, i dati vengono raggruppati ed analizzati attraverso strumenti digitali avanzati come software di “Data Analytics” (analisi dei dati) e tecniche che utilizzano l’Intelligenza Artificiale, con lo scopo di individuare schemi ricorrenti, trend o relazioni rilevanti, non evidenti all’occhio umano. In questa fase diventa essenziale assumere un tipo di analisi predittiva, che permette di utilizzare i dati storici per prevedere ed anticipare comportamenti futuri, come il rischio di turnover o il potenziale di crescita di una risorsa, risultando fondamentale l’interpretazione coerente con gli obiettivi strategici aziendali. Il processo della People Analytics si conclude con la comunicazione efficace dei risultati ottenuti, attraverso strumenti di “Data Visualization” come grafici, dashboard e infografiche, grazie ai quali le informazioni vengono rese accessibili e comprensibili, facilitando le dinamiche decisionali e permettendo ai manager e ai team HR di cogliere rapidamente le principali evidenze e le aree su cui dover e poter intervenire.

---

<sup>33</sup> <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/gestione-del-personale/people-analytics/>

Il valore strategico e l'impatto della People Analytics sulle performance aziendali vengono evidenziati dagli studi condotti da "McKinsey & Company"<sup>34</sup> i quali dimostrano come l'utilizzo sistematico dei dati consenta di migliorare significativamente l'efficienza delle attività di recruiting, con incrementi che possono arrivare fino all'80%, contribuendo ad aumentare la produttività complessiva dell'organizzazione del 25%. Inoltre, grazie ad una migliore comprensione delle dinamiche interne e delle esigenze dei dipendenti, le aziende possono diminuire i tassi di abbandono fino al 50%, rafforzando così la stabilità e la continuità del capitale umano nel lungo periodo.

### 2.2.2 AI nel Recruiting

Una delle tecnologie di maggiore rilevanza all'interno del processo di Digital Employer Branding risulta essere l'Intelligenza Artificiale (AI), la quale ha permesso di ridefinire le logiche poste alla base della ricerca, selezione ed assunzione dei possibili nuovi dipendenti, offrendo innovazione alle imprese e la possibilità di ottenere un vantaggio competitivo. Prima di analizzare come questa tecnologia sia stata applicata ai processi di "recruiting", bisogna però comprendere di cosa si tratta e come si sia sviluppata nel corso della storia.

Nel panorama tecnologico contemporaneo è ampiamente riconosciuto il ruolo centrale dell'Intelligenza Artificiale, tuttavia, risulta meno diffusa una comprensione chiara ed univoca del suo significato, a causa delle molteplici interpretazioni e definizioni che nel tempo sono state proposte. Il primo a proporre una spiegazione dell'AI fu il matematico e filosofo britannico Alan Turing, considerato il padre dell'informatica moderna e dell'Intelligenza Artificiale, che nel 1950 pubblicò sul periodico britannico "Mind" l'articolo "Computing Machinery and Intelligence"<sup>35</sup> in cui introdusse il suo celebre "Test di Turing", noto anche come "gioco dell'imitazione". L'obiettivo del test consisteva nel valutare la capacità di una macchina di comportarsi in modo indistinguibile da un essere umano, infatti, secondo questa prospettiva, un sistema può essere considerato intelligente se riesce a

---

<sup>34</sup> <https://www.mckinsey.com/solutions/orgsolutions/overview/people-analytics>

<sup>35</sup> Alan Turing – *Computing Machinery and Intelligence* – (1950) 433-460. Traduzione italiana in: V. Somenzi, R. Cordeschi, La filosofia degli automi. Origini dell'intelligenza artificiale, Paolo Boringhieri, Torino, 1986, pp. 157-183 <https://disf.org/files/macchine-calcolatrici-e-intelligenza.pdf>

simulare il comportamento umano al punto da non essere riconosciuto come artificiale. Nonostante questo pensiero sia stato formulato oltre settant'anni fa, all'interno dell'articolo sopracitato, Turing sosteneva che fosse possibile raggiungere una forma di intelligenza artificiale replicando i meccanismi del pensiero umano, ponendo così le basi teoriche per gran parte degli studi successivi in questo ambito e mantenendo tutt'ora una forte attualità.

Solamente qualche anno dopo, nel 1956, si svolse a Dartmouth, negli Stati Uniti, il “Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence” riconosciuto come l'evento che segnò la nascita ufficiale dell'Intelligenza Artificiale e del suo campo di ricerca. L'iniziativa venne proposta l'anno precedente da quattro informatici e matematici statunitensi, tra cui Jon McCarthy, Nathaniel Rochester, Marvin Minsky e Claude Shannon, che attraverso un documento informale noto come “Proposta di Dartmouth”, introdussero per la prima volta il termine “Intelligenza Artificiale” sottolineando come lo scopo della ricerca fosse quello di dimostrare che “ogni aspetto dell'apprendimento o una qualsiasi altra caratteristica dell'intelligenza possano essere descritte così precisamente da poter costruire una macchina che le possa simulare”<sup>36</sup>. In seguito a questa conferenza, negli anni '60 cominciarono ad essere sviluppati i primi programmi sull'AI, che rimasero però confinati ed applicati solo all'interno dei laboratori di ricerca e delle grandi aziende dotate di risorse tecnologiche e computazionali adeguate, poiché la tecnologia hardware era ancora troppo costosa e poco diffusa.

Fu solo verso la fine nel Novecento che le prime tecniche di Intelligenza Artificiale cominciarono a trovare applicazioni concrete grazie all'aumento della potenza di calcolo e allo sviluppo di linguaggi di programmazione più sofisticati. Questa diffusione può essere rappresentata da due “ondate” di innovazione e rivoluzione tecnologica. La prima, avvenuta negli anni '80, fu caratterizzata dai cosiddetti “sistemi esperti”, ovvero forme di Intelligenza Artificiale “simbolica” basate su regole predeterminate create da esperti umani, che utilizzavano procedure logiche e algoritmiche per riprodurre il ragionamento umano in

---

<sup>36</sup> J. McCarthy, M.L. Minsky, N. Rochester, C.E. Shannon – *A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence* – (1955, 31 Agosto)  
<http://jmc.stanford.edu/articles/dartmouth/dartmouth.pdf> (Pag. 2)

contesti circoscritti e ben strutturati, fornendo supporto decisionale in ambiti come la medicina, la finanza o la produzione industriale. Tale approccio, noto come “Symbolic AI”, si fondava su principi di ragionamento logico e risultava efficace in ambienti stabili, con regole fisse e variabili facilmente quantificabili. La seconda ondata, invece, avvenuta il decennio successivo, segnò una svolta importante grazie all’avvento del “Machine learning” (apprendimento automatico), ovvero un “sottoinsieme dell’intelligenza artificiale (AI) basato su algoritmi in grado di “apprendere” i modelli dei dati di addestramento e, successivamente, fare inferenze accurate sui nuovi dati... consentendo di prendere decisioni o fare previsioni senza istruzioni esplicite e codificate”<sup>37</sup>. Tramite questa applicazione, dunque, i sistemi di AI cominciarono ad essere in grado di apprendere analizzando grandi volumi di dati e migliorando le proprie prestazioni senza che fosse necessario programmare esplicitamente ogni regola decisionale, ponendo le basi per una fase di rapida evoluzione, ulteriormente accelerata dagli sviluppi tecnologici degli anni Duemila.

Oggi con il termine “Intelligenza Artificiale” viene indicato uno specifico ramo dell’informatica formato da “un insieme di tecnologie che consentono ai computer di apprendere, ragionare ed eseguire una serie di attività avanzate in modi che prima richiedevano l’intelligenza umana, come comprendere il linguaggio, analizzare i dati e persino fornire suggerimenti utili”<sup>38</sup>, diventando una presenza costante e pervasiva nella vita quotidiana e nei processi aziendali, tanto da essere considerata una delle tecnologie più trasformative del nostro tempo. L’AI è ormai integrata in un ampio spettro di applicazioni che possono andare dagli assistenti virtuali e i motori di ricerca, ai sistemi di raccomandazione delle piattaforme digitali, fino agli strumenti di analisi predittiva utilizzati dalle imprese per supportare decisioni strategiche, mentre in ambito organizzativo, contribuisce a migliorare l’efficienza dei processi, automatizzare attività ripetitive e personalizzare l’interazione con utenti, clienti e dipendenti. La sua diffusione globale è stata favorita dall’accessibilità dei servizi cloud e dalla crescente disponibilità di dati, rendendola una componente strutturale ed essenziale dei modelli di business moderni e, nel contempo,

---

<sup>37</sup> Dave Bergmann – *Cos’è il machine learning?* – IBM <https://www.ibm.com/it-it/think/topics/machine-learning>

<sup>38</sup> <https://cloud.google.com/learn/what-is-artificial-intelligence?hl=it>

una leva fondamentale per l'innovazione, anche nelle pratiche di gestione delle risorse umane e di Digital Employer Branding.

Negli ultimi anni, l'individuazione dei i profili più adatti alle esigenze aziendali è diventato un processo sempre più complesso e dinamico, in cui le richieste cambiano con grande rapidità e i tradizionali metodi di selezione non sempre riescono a garantire tempestività ed efficacia. In questo scenario, l'Intelligenza Artificiale si è affermata come un alleato strategico per i professionisti del recruiting, offrendo strumenti in grado di ottimizzare i tempi di assunzione, migliorare la qualità delle decisioni e rendere i processi di selezione più mirati ed efficienti, consentendo di analizzare grandi quantità di dati, identificare pattern ricorrenti e valutare con maggiore precisione le competenze dei candidati, in modo tale da trasformare l'intero processo di acquisizione dei talenti in un'attività più rapida e intelligente.

In passato, i processi di recruiting si basavano quasi esclusivamente su attività manuali e ripetitive, come la pubblicazione di annunci di lavoro, la valutazione dei curriculum, l'organizzazione dei colloqui e la selezione finale dei candidati, ovvero operazioni lunghe e caratterizzate da un alto grado di soggettività. Con l'introduzione dell'AI, il processo di assunzione ha subito una profonda trasformazione, passando da un approccio tradizionale e intuitivo a un modello automatizzato, analitico e data-driven che, attraverso l'analisi di grandi quantità di dati e all'utilizzo di algoritmi, permette di individuare schemi e correlazioni utili a supportare i recruiter in diversi ambiti operativi. In questo contesto sono stati individuati una serie di tecnologie e strumenti emergenti basati sull'Intelligenza Artificiale e in grado di supportare e fornire nuove funzionalità di "digital recruiting", tra cui:

- **Machine Learning (apprendimento automatico):** permette di esaminare i dati storici relativi alle assunzioni per individuare modelli, criticità e fattori di successo, spesso difficili da rilevare con strumenti tradizionali, trovando particolare utilità nei contesti in cui i dipartimenti HR non dispongono del tempo o delle risorse necessarie per svolgere analisi approfondite.
- **Screening dei curriculum e abbinamento dei candidati:** si tratta della fase iniziale del processo di valutazione e filtraggio delle candidature, durante il quale vengono analizzati i CV dei diversi profili interessati con lo scopo di individuare quelli più idonei alla

posizione lavorativa. I sistemi di AI applicati a questa fase, attraverso l'implementazione di algoritmi avanzati, riescono ad identificare parole chiave, competenze ed esperienze più rilevanti che, confrontate con i requisiti della posizione aperta, consentono di analizzare automaticamente grandi quantità di proposte e di individuare i talenti più adatti in maniera più oggettiva ed efficiente rispetto alla selezione manuale.

- **Chatbot e assistenti virtuali:** i chatbot rappresentano uno strumento sempre più diffuso nell'attività di recruiting, in quanto consentono di automatizzare e velocizzare la comunicazione con i candidati, fornendo a questi ultimi la risposta immediata ad eventuali domande e problematiche. Questi strumenti, inoltre, sono in grado di fornire informazioni sulle posizioni aperte, supportare la compilazione delle candidature, gestire la pianificazione dei colloqui ed offrire assistenza continua e senza interruzioni, generando un senso di fiducia e sicurezza per i soggetti interessati.
- **Intelligenza Artificiale generativa per contenuti e comunicazione:** queste soluzioni supportano i team di gestione delle risorse umane nella creazione automatica di contenuti, come le descrizioni di lavoro, gli annunci, l'e-mail personalizzate e i messaggi di comunicazione, offrendo la possibilità di produrre testi coerenti con il tono e i valori dell'azienda, con lo scopo di aumentare l'efficacia delle strategie di attrazione dei talenti.
- **Analisi dei video dei colloqui:** alcune piattaforme avanzate come "HireVue"<sup>39</sup>, utilizzano sistemi di analisi dei video dei colloqui che sfruttano l'Intelligenza Artificiale per valutare sia gli aspetti verbali che non della comunicazione, infatti, attraverso l'analisi del linguaggio, delle espressioni facciali, del tono di voce e di altri segnali comportamentali, riescono a fornire ulteriori informazioni sull'idoneità del candidato, rappresentando un valido supporto per integrare le valutazioni tradizionali e rendere il processo di selezione più completo<sup>40</sup>.

Grazie all'implementazione di questi strumenti digitali all'interno delle pratiche di recruiting, le aziende possono ridurre sensibilmente i tempi di inserimento delle risorse, evitando impatti negativi su produttività e performance e riducendo significativamente i costi inerenti all'intero processo di ricerca ed assunzione del personale. L'analisi di un'elevata quantità di

---

<sup>39</sup> HireVue: società americana specializzata in software che forniscono supporto nella selezione del personale

<sup>40</sup> <https://www.workday.com/it-it/topics/ai/ai-in-recruiting.html>

dati permette di individuare pattern e prevedere il potenziale dei candidati, offrendo ai recruiter la possibilità di basarsi su evidenze concrete piuttosto che su intuizioni soggettive, con lo scopo di ridurre i “bias” (distorsioni) nei processi di selezione e di valutare i candidati in base a criteri oggettivi, limitando l’influenza di pregiudizi inconsci e garantendo maggiore equità e trasparenza. Inoltre, l’adozione dell’Intelligenza Artificiale in questo ambito contribuisce a migliorare l’Employee Experience, assicurando comunicazioni tempestive, supporto continuo e un’interazione più personalizzata, permettendo di ottenere effetti positivi anche sull’Employer Branding, poiché l’impiego di tecnologie avanzate consente di rafforzare la percezione dell’azienda, considerata come innovativa e attenta all’evoluzione digitale.

Infine, l’utilizzo di strumenti di analisi predittiva supporta una pianificazione della forza lavoro più efficace, permettendo alle aziende di anticipare fabbisogni futuri, identificare carenze di competenze e pianificare in modo più strategico le future assunzioni, mantenendo così un vantaggio competitivo in contesti sempre più dinamici.

Con la crescente diffusione dell’Intelligenza Artificiale, i recruiter umani hanno iniziato ad interrogarsi su quelle che potrebbero essere le implicazioni sulla propria attività lavorativa e come potrebbe evolvere il loro ruolo all’interno dell’organizzazione. È importante sottolineare come l’AI non sia destinata a sostituire i selezionatori di personale, bensì a rafforzarne le capacità, configurandosi come un vero e proprio supporto strategico nelle pratiche di gestione delle risorse umane. Questi strumenti, infatti, ricoprono una funzione di supporto, non prendendo decisioni al posto dell’essere umano, il quale continua a rimanere il responsabile finale nella valutazione e nella scelta del candidato ideale.

In questo contesto, in seguito ad una recente analisi effettuata dall’azienda statunitense “Workday”, è stato dimostrato come l’83% dei dirigenti intervistati non consideri l’adozione dell’Intelligenza Artificiale una minaccia, ma come un fattore in grado di valorizzare le competenze umane, stimolando creatività e permettendo di sviluppare nuove skill, confermando come le organizzazioni non andranno a sostituire il capitale umano ma ad integrare l’AI nei processi aziendali esistenti<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> [https://forms.workday.com/it-it/reports/elevating-human-potential/form.html?step=step1\\_default](https://forms.workday.com/it-it/reports/elevating-human-potential/form.html?step=step1_default)

### 2.2.3 Marketing Esperienziale e Metaverso

Analizzando il ruolo dell'Intelligenza Artificiale nei processi di recruiting, emerge chiaramente come la trasformazione digitale non si stia limitando a rendere più efficienti le attività di selezione, ma che questa rivoluzione stia ridefinendo in modo più ampio il rapporto tra azienda e lavoratore, in cui assume sempre più importanza la capacità delle organizzazioni di creare esperienze coinvolgenti e significative per i propri dipendenti e candidati. È proprio in questa prospettiva che si inserisce il marketing esperienziale, inteso come “approccio di marketing incentrato sulla valorizzazione dell’esperienza di consumo del cliente al fine di trasmettere un valore aggiunto connesso con l’acquisto del prodotto”<sup>42</sup>, trattandosi di una metodologia che supera la logica tradizionale della comunicazione per concentrarsi sulla progettazione di esperienze capaci di generare coinvolgimento emotivo e partecipazione attiva. Questo approccio di marketing si fonda sull’idea che il valore di un brand non sia collegato esclusivamente ai prodotti o ai servizi offerti, ma anche alle emozioni che è in grado di proporre agli individui lungo tutto il loro percorso di interazione, soffermandosi sulla creazione di momenti memorabili, personalizzati e coerenti con i valori aziendali, in grado di rafforzare il legame tra cliente e organizzazione. Per raggiungere tale obiettivo, per le imprese diventa fondamentale considerare le esperienze pregresse degli individui, i loro valori e i tratti distintivi della personalità, adottando un approccio fortemente orientato alla personalizzazione, la quale deve essere autentica e coerente, poiché i consumatori sono sempre più consapevoli e in grado di riconoscere possibili tentativi di manipolazione emotiva, rendendo il marketing esperienziale particolarmente complesso da implementare, ma allo stesso tempo estremamente efficace.

Infatti, se applicato correttamente, offre numerosi vantaggi alle organizzazioni, le quali possono aumentare la propria “brand awareness”, ovvero il livello di notorietà del brand tra gli individui, e rafforzare la fedeltà di questi ultimi nei confronti del brand stesso. Le esperienze positive contribuiscono a creare un legame emotivo con l’impresa, aumentando la soddisfazione e la propensione a sviluppare un rapporto continuativo nel tempo e mettendo in atto un processo di fidelizzazione che non si limita alla sola ripetizione del comportamento

---

<sup>42</sup> <https://www.glossariomarketing.it/significato/marketing-esperienziale/>

di acquisto o di adesione, ma stimola anche la diffusione spontanea di opinioni positive attraverso il “passaparola”.

In ambito risorse umane e considerando le strategie di Employer Branding, questo approccio si traduce nella costruzione di una relazione più autentica e coinvolgente con i talenti, andando oltre la semplice attrazione e selezione, per trattare una visione più ampia e integrata della “talent experience”. In uno scenario in cui la comunicazione del datore di lavoro non si limita più alla diffusione di contenuti informativi, ma punta a creare coinvolgimento, partecipazione e memorabilità, le tecnologie immersive offrono nuove dinamiche ed opportunità per riuscire a costruire relazioni più profonde e distintive con il pubblico di riferimento, rendendo possibile la creazione di ambienti sempre più interattivi. Tra queste innovazioni, una delle frontiere tecnologiche più avanzate viene rappresentata dal “Metaverso” che rappresenta un “ecosistema composto da spazi virtuali tridimensionali, persistenti e interoperabili, all’interno dei quali gli utenti possono interagire tra loro e con elementi digitali attraverso rappresentazioni personalizzate... questi ambienti digitali, spesso accessibili mediante visori di realtà virtuale o aumentata, sono pensati per offrire esperienze immersive che replicano, o reinventano, dinamiche del mondo reale”<sup>43</sup>.

Si tratta di un ambiente virtuale che consente di combinare ed integrare elementi del mondo fisico con quelli digitali, dando vita a un ecosistema interattivo in cui gli utenti possono muoversi, comunicare e svolgere diverse attività, superando i limiti della realtà tradizionale, con la possibilità di esplorare piattaforme virtuali, costruire relazioni, partecipare ad eventi e riprodurre dinamiche simili a quelle della vita reale, ma in una dimensione tridimensionale e altamente coinvolgente. Il valore distintivo del Metaverso risiede proprio nella sua capacità di trasformare le modalità di connessione e collaborazione tra gli individui, ridefinendo il modo in cui essi interagiscono in ambienti digitali sempre più integrati ed orientandoli verso la creazione di un universo virtuale continuo e persistente, in cui diventa possibile socializzare, lavorare e sviluppare attività economiche. In questa prospettiva, la creazione di questo innovativo ambiente virtuale permette di introdurre nuovi modelli di apprendimento, intrattenimento, comunicazione e business, aprendo scenari innovativi e opportunità ancora

---

<sup>43</sup> <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/metaverso-cose-come-si-entra-e-cosa-significa/>

in fase di esplorazione, prestandosi in maniera particolarmente efficace all'applicazione dei principi del marketing esperienziale.

Nel contesto del Digital Employer Branding, il Metaverso si configura come uno spazio innovativo in cui le imprese possono progettare forme di interazione più immersive e coinvolgenti con candidati e potenziali collaboratori, risultando particolarmente rilevante per attrarre le generazioni native digitali, abituate a muoversi in ambienti virtuali, interattivi e altamente personalizzati, in cui l'esperienza digitale non rappresenta un semplice supporto, ma una componente essenziale del modo di conoscere, valutare e scegliere un'organizzazione. Le imprese, in questo modo, possono rafforzare la propria immagine di innovazione, modernità e apertura al cambiamento, differenziandosi nel mercato del lavoro attraverso forme di engagement più evolute. Infatti, l'implementazione di queste nuove tecnologie immersive non costituisce soltanto una novità comunicativa, ma si configura come una leva strategica volta a rendere il brand del datore di lavoro più attrattivo, esperienziale e coerente con le trasformazioni in atto nella cultura digitale contemporanea.

Partendo dalle dinamiche relative al recruiting, il Metaverso consente di implementare una serie di funzioni tra cui<sup>44</sup>:

- **Virtual tour:** tour indirizzati ai candidati che intendono conoscere i processi aziendali e l'ambiente di lavoro. Consistono in momenti di scoperta e simulazioni di ruolo, che permettono di conoscere in modo interattivo l'ambiente aziendale, la sua identità e le opportunità di carriera, offrendo anche la possibilità di sperimentare concretamente le attività e le responsabilità legate a specifiche posizioni. In questo contesto, il gruppo francese "Carrefour", si è distinto come uno dei primi attori della grande distribuzione a sperimentare concretamente le opportunità offerte dal Web 3.0, sviluppando diversi progetti innovativi, tra cui l'iniziativa di recruiting nel mondo immersivo lanciata nel Maggio del 2022<sup>45</sup>. L'azienda ha organizzato un evento di selezione all'interno del Metaverso, coinvolgendo studenti di prestigiose istituzioni accademiche in un ambiente virtuale progettato ad hoc, in cui i candidati hanno avuto l'opportunità di interagire

---

<sup>44</sup> <https://www.praxi.praxi/insight/il-metaverso-nei-processi-hr-opportunita-e-cautele/>

<sup>45</sup> <https://web3.carrefour.com/page-hiring.html>

direttamente con il top management, tra cui l'amministratore delegato del gruppo "Carrefour", Alexandre Bompard, e di approfondire le strategie aziendali, con un focus specifico sul ruolo sempre più centrale dei dati. L'attività ha rappresentato non solo un momento di innovazione nei processi di recruiting, ma anche un'occasione per presentare le opportunità professionali legate alla nuova economia digitale, attraverso il confronto diretto con i team operativi, che hanno illustrato le sfide e le prospettive future del gruppo.

- **Simulazioni immersive per la valutazione comportamentale:** all'interno di ambienti virtuali tridimensionali è possibile ricreare simulazioni molto vicine alle situazioni lavorative reali, in cui i candidati sono chiamati a interagire, prendere decisioni e reagire a specifici stimoli, consentendo di osservare in modo diretto competenze fondamentali, come la gestione dei conflitti, la capacità di problem solving, il livello di leadership e la comunicazione. A differenza dei test tradizionali queste simulazioni permettono una valutazione più autentica e contestualizzata, offrendo ai recruiter una visione più accurata del comportamento dei candidati in situazioni concrete ed operative.
- **Gamification:** si tratta dell'applicazione di elementi tipici del gioco come classifiche, premi e sfide, a contesti non ludici, con l'obiettivo di aumentare il coinvolgimento, l'interesse e la partecipazione dei soggetti. L'integrazione di queste meccaniche di gioco nei processi di selezione consente di valutare le competenze trasversali in modo più coinvolgente e dinamico, infatti, i candidati possono dimostrare abilità come creatività, collaborazione, pensiero critico e capacità decisionale, andando oltre i limiti delle valutazioni tradizionali e rendendo il processo di selezione più stimolante e motivante per i partecipanti.
- **Colloqui immersivi tramite avatar:** il Metaverso introduce la possibilità di svolgere colloqui attraverso avatar digitali, con l'obiettivo di limitare l'influenza di pregiudizi inconsci legati a caratteristiche come età, genere o origine e favorendo una valutazione più equa e focalizzata su competenze, esperienze e contenuti delle risposte. Inoltre, l'ambiente virtuale può creare un contesto più inclusivo e meno formale, migliorando la qualità dell'interazione e mettendo i candidati a proprio agio, con effetti positivi sull'intero processo di selezione<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> <https://www.xmetareal.com/metaverso-e-mondo-del-lavoro-spazi-immersivi-di-employee-experience/>

Il Metaverso svolge un ruolo principale anche nella fase di Onboarding e di inserimento dei nuovi assunti, che rappresenta il momento in cui la promessa dell'Employer Branding si traduce in esperienza concreta. Gli esperti informatici, attraverso l'adozione di avatar digitali, ambienti simulati e strumenti collaborativi, sono in grado di ricreare uffici, dinamiche e situazioni lavorative, permettendo ai nuovi dipendenti di familiarizzare con i valori, la cultura aziendale e le modalità operative in modo più dinamico rispetto ai metodi tradizionali, consentendo non solo di trasmettere informazioni, ma permettendo di viverle in prima persona, favorendo un apprendimento più efficace e duraturo. Inoltre, l'implementazione del Metaverso facilita l'integrazione sociale, offrendo ai dipendenti la possibilità di interagire con colleghi e manager indipendentemente dalla distanza geografica, rafforzando il senso di appartenenza e di collaborazione e trasformando il processo di Onboarding digitale in una vera e propria esperienza immersiva volta alla costruzione di una relazione positiva e duratura tra il dipendente e l'organizzazione.

#### **2.2.4 Employee advocacy**

L'Employer Branding non si limita esclusivamente ai processi di attrazione e selezione dei talenti ma segue i dipendenti lungo tutto il percorso che svolgono all'interno dell'organizzazione, con lo scopo di costruire una relazione duratura ed autentica con il lavoratore. Le imprese iniziano quindi a considerare il concetto di "Employee advocacy", intesa come "la pratica di trasformare i dipendenti in ambasciatori del brand, sfruttando la loro rete personale e professionale per amplificare il messaggio aziendale"<sup>47</sup>. In uno scenario in cui la credibilità delle comunicazioni aziendali tradizionali tende a diminuire, le testimonianze e i contenuti condivisi dai dipendenti assumono un valore sempre più rilevante, in quanto percepiti come autentici e affidabili. Il raggiungimento di un'employee advocacy di alto livello implica la creazione di un sistema strutturato che riesca a mettere i dipendenti nelle condizioni di poter comunicare efficacemente, attraverso una formazione mirata, l'utilizzo di strumenti adeguati e supporto continuo, in modo tale che l'organizzazione possa

---

<sup>47</sup> <https://culturedigitali.eu/notizie/employee-advocacy-dipendenti-come-ambasciatori/>

essere in grado di costruire una solida reputazione in linea con quanto dichiarato e proposto. Infatti, quando i lavoratori sono realmente e pienamente coinvolti, diventano essi stessi promotori spontanei del brand, non solo all'interno dell'ambiente di lavoro ma anche nelle interazioni quotidiane, generando un effetto a catena positivo in cui la maggiore visibilità consente di incrementare il fattore fiducia e la percezione ottimista dell'azienda sul mercato dei talenti.

Dopo avere definito gli obiettivi, diventa fondamentale per i dipendenti ottenere il sostegno concreto del management, poiché senza il coinvolgimento attivo della leadership, la pratica di employee advocacy rischia di non svilupparsi in modo efficace. Di conseguenza, i dirigenti devono essere i primi sostenitori del brand e dell'immagine aziendale, partecipando in prima linea nella condivisione e divulgazione dei contenuti tramite i diversi canali digitali, fungendo da esempio per l'intera organizzazione.

In un secondo momento, per incentivare la partecipazione, assume elevata importanza l'implementazione di sistemi di riconoscimento che vadano a valorizzare i dipendenti più attivi attraverso strumenti come classifiche interne, piccoli premi, menzioni pubbliche e badge digitali. Infine, l'elemento chiave è rappresentato dal monitoraggio dei risultati che consente di valutare l'efficacia delle attività di employee advocacy tramite l'analisi di KPI digitali che permettono di osservare il livello di interazione generata, il successo della diffusione dei contenuti, i contatti acquisiti e la percezione complessiva del brand. La strategia, in questo modo, può essere ottimizzata ed adattata continuamente alle esigenze ad agli obiettivi aziendali, mantenendo coerenza e credibilità.

La multinazionale americana di analisi e consulenza "Gallup", ha rimarcato l'importanza della motivazione interna e dell'employee advocacy all'interno del suo report annuale "State of the Global Workplace 2025"<sup>48</sup> nel quale ha dimostrato come nel 2024 il coinvolgimento dei dipendenti a livello globale sia diminuito del 2% rispetto all'anno precedente, costando all'economia mondiale una cifra intorno ai 438 miliardi di dollari, calcolata in termini di perdita di produttività. Una delle cause principali di questa dinamica negativa è stata attribuita alla riduzione del coinvolgimento dei manager che, nel periodo post-pandemia, si sono trovati a dover affrontare e gestire un equilibrio complesso tra le aspettative dei

---

<sup>48</sup> Gallup report – State of the Global Workplace 2025 – (Pag. 5), documento interno fornito direttamente dalla società.

collaboratori e le nuove esigenze strategiche imposte dal top management, con conseguente difficoltà nel motivare e guidare i team verso il successo. Infatti, un minore coinvolgimento dei manager può generare un calo dell'engagement dei dipendenti e di produttività, che se non adeguatamente affrontato, rischia di compromettere non solo i risultati delle singole imprese, ma anche la crescita economica complessiva, rendendo sempre più urgente l'adozione di strategie efficaci per valorizzare e sostenere il ruolo manageriale.

In seguito a queste dinamiche, per le aziende diventa cruciale riuscire ad allineare l'attività dei manager agli obiettivi organizzativi, con lo scopo di mantenere alta la fiducia interna e di incrementare un senso di appartenenza nei dipendenti, in modo tale che questi ultimi possano rappresentare a loro volta una risorsa strategica in grado di pubblicizzare e migliorare l'immagine del brand, creando un vantaggio competitivo.

## **2.3 Criticità e sfide**

L'integrazione tecnologica e digitale nei processi di gestione delle risorse umane e nelle strategie di Employer Branding sta offrendo grandi opportunità ma, al contempo, solleva criticità e sfide che le imprese devono essere pronte ad affrontare e gestire per evitare di subire sanzioni e di rimanere svantaggiate nella "corsa" alla digitalizzazione. L'adozione dell'Intelligenza Artificiale, degli ambienti immersivi e delle piattaforme di people analytics hanno permesso di migliorare i processi di selezione ed attrazione dei nuovi talenti ma hanno anche introdotto complessità che non possono essere ignorate. Con l'affermarsi della digital economy e dell'economia dell'informazione, il crescente utilizzo dei dati rappresenta sempre di più uno degli aspetti più delicati e da tenere sotto controllo. Le società, infatti, raccolgono, analizzano, utilizzano e rivendono a terzi una quantità sempre maggiore di dati relativi non solo ai propri prodotti ma anche e soprattutto ai clienti ed ai dipendenti o potenziali talenti, esponendosi al rischio di utilizzi impropri o non trasparenti delle informazioni ottenute. In questo panorama, quindi, assume primaria importanza il tema della privacy e della protezione dei dati, che deve avvenire nel completo rispetto delle norme vigenti, per evitare di compromettere la reputazione aziendale e minare la fiducia dei collaboratori.

Per fronteggiare questo problema, nel 2016 l'Unione Europea ha pubblicato il "Regolamento generale per la protezione dei dati" (GDPR) che consiste nella "principale normativa europea in materia di protezione dei dati"<sup>49</sup>. Entrato ufficialmente in vigore due anni dopo, nel 2018, trattandosi di un regolamento europeo, le regole inerenti alla gestione e protezione dei dati personali sono state applicate in maniera uniforme in tutti gli Stati membri, senza il recepimento nei singoli ordinamenti nazionali. Questa normativa si pone l'obiettivo di garantire un quadro normativo coerente e omogeneo all'interno dell'Unione Europea, in linea con quanto stabilito dal "Trattato di Lisbona" in cui, per la prima volta, il tema sulla protezione dei dati personali è stato riconosciuto come un diritto fondamentale dei cittadini. "Col regolamento europeo si passa da una visione proprietaria del dato, in base alla quale non lo si può trattare senza consenso, ad una visione di controllo del dato, che favorisce la libera circolazione dello stesso rafforzando nel contempo i diritti dell'interessato, il quale deve poter sapere se i suoi dati sono usati e come vengono usati per tutelare lui e l'intera collettività dai rischi insiti nel trattamento dei dati"<sup>50</sup>.

In conseguenza alla rivoluzione digitale ed alla recente e rapida diffusione dell'Intelligenza Artificiale a livello globale, all'interno del quadro normativo europeo, già rafforzato dalle disposizioni in materia di protezione dei dati personali, il 1° Agosto del 2024 è entrato in vigore l'"AI Act" ovvero il regolamento europeo sull'Intelligenza Artificiale, con l'obiettivo di disciplinare lo sviluppo e l'utilizzo sicuro e responsabile di queste tecnologie.

Questa serie di norme distingue l'impatto dell'Intelligenza Artificiale in diversi livelli di rischio, prevedendo obblighi più o meno stringenti a seconda della loro pericolosità. In questo modo, l'Unione Europea intende promuovere l'innovazione tecnologica e garantire che essa si sviluppi nel rispetto dei principi etici, della sicurezza e della tutela delle persone, trattando aspetti sempre più centrali anche nelle strategie di Digital Employer Branding.

---

<sup>49</sup> Regolamento generale per la protezione dei dati (GDPR) – Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 aprile 2016, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE (regolamento generale sulla protezione dei dati) <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj?locale=it>

<sup>50</sup> <https://protezionedatipersonali.it/regolamento-generale-protezione-dati>

In questo contesto, le aziende si trovano costrette a fronteggiare una duplice sfida che consiste nell'obbligo di garantire piena conformità normativa, rispettando le regole previste dal GDPR e dall'AI Act in termini di trasparenza, supervisione e responsabilità, e nell'obbligo utilizzare strumenti e procedure volte alla protezione dei dati sensibili dei dipendenti da possibili accessi non autorizzati o violazioni. Questo tema rappresenta una sfida costante per riuscire ad instaurare un clima di fiducia con il personale ed assicurare che le informazioni vengano gestite in maniera sicura e corretta. Per riuscire a raggiungere questi obiettivi, le imprese devono dotarsi di tecnologie avanzate come i sistemi di autenticazione a più fattori, di monitoraggio continuo degli accessi e di procedure di anonimizzazione che consentono di crittografare i dati. Inoltre, l'innovazione e l'adattamento deve avvenire anche all'interno dei processi operativi, promuovendo una cultura organizzativa volta alla valorizzazione della privacy e della sicurezza attraverso la formazione e la sensibilizzazione costante dei dipendenti sui possibili rischi e sulle protezioni implementate. Trascurando questi elementi, le imprese possono subire gravi conseguenze come danni reputazionali, perdita di fiducia da parte di clienti e collaboratori e sanzioni economiche, rendendo la responsabilità sul trattamento dei dati non solo un obbligo legale ma anche un fattore strategico per sostenere la credibilità e la competitività aziendale nell'era digitale.

All'interno dell'"HR Report on AI"<sup>51</sup> realizzato dall'azienda americana "Traliant", è emerso come il 63% dei professionisti HR consideri la privacy e la sicurezza dei dati la principale fonte di preoccupazione e criticità legata all'adozione dell'AI all'interno delle pratiche di gestione delle risorse umane, seguita al 52% dalla necessità di rispettare le normative sulla protezione dei dati. Inoltre, secondo il report, solo il 60% delle aziende dispone di politiche adeguate all'uso accettabile dell'AI all'interno dei propri processi organizzativi, mentre il 21% dichiara che i propri dipendenti non hanno ricevuto alcuna formazione sull'impiego corretto dell'Intelligenza Artificiale. Grazie all'analisi di questi dati, è stato messo in luce come molte imprese non abbiano ancora sviluppato strumenti, formazioni e policy conformi a garantire un utilizzo e responsabile dell'AI nel contesto lavorativo.

---

<sup>51</sup> <https://www.traliant.com/resources/hr-report-on-ai-insights/>

### 2.3.1 Bias algoritmici e discriminazione

L'introduzione dell'Intelligenza Artificiale all'interno dei processi aziendali e applicata alle strategie di Employer Branding, ha portato con sé una serie di implicazioni soprattutto di natura etica, infatti, come spesso può accadere con l'implementazione di tecnologie emergenti, il loro impatto non sempre si dimostra neutrale ma può influenzare i contesti in cui vengono applicate. Uno dei rischi più rilevanti riguarda la presenza dei cosiddetti "bias algoritmici", ovvero distorsioni che derivano dai dati storici utilizzati per addestrare i sistemi di AI, i quali possono riflettere pregiudizi già esistenti nella società o nelle pratiche organizzative e, se non adeguatamente analizzati e corretti, rischiano di essere replicati e amplificati dagli algoritmi. Nell'ambito dell'Employer Branding, questi errori possono causare decisioni discriminatorie nei processi di selezione, valutazione o di crescita del personale, penalizzando candidati o dipendenti sulla base di determinati fattori considerati erroneamente, tra cui:

- **Bias di genere:** si verifica quando i sistemi di AI tendono inconsapevolmente a privilegiare un genere rispetto all'altro e questa discriminazione avviene spesso quando i dati storici su cui gli algoritmi vengono addestrati riflettono una presenza predominante maschile in determinati ruoli, in particolare quelli relativi alla leadership. In questo caso, l'Intelligenza Artificiale, replicando questi schemi distorti, penalizza in partenza le candidate donne, anche in assenza di criteri esplicitamente discriminatori. Un esempio concreto ha visto come protagonista l'azienda "Amazon" che tra il 2014 e il 2017 ha sviluppato un sistema di recruiting basato sull'Intelligenza Artificiale con l'obiettivo di automatizzare il processo di selezione del personale. L'idea era quella di creare un algoritmo in grado di analizzare i curriculum e individuare i candidati più adatti, prendendo come riferimento i dati relativi alle assunzioni effettuate in passato, ma il progetto ha evidenziato fin da subito una criticità rilevante. Infatti, il settore tecnologico, storicamente caratterizzato da una forte predominanza maschile, aveva generato dataset sbilanciati, che hanno portato l'algoritmo ad associare il profilo ideale a quello maschile, penalizzando automaticamente i curriculum femminili ed attribuendo punteggi inferiori

a candidate provenienti da college femminili o con esperienze legate ad associazioni per i diritti delle donne. Nonostante i tentativi di correggere queste distorsioni, il bias risultava ormai incorporato nel modello in modo strutturale e per questo motivo, nel 2017 l'azienda ha deciso di interrompere il progetto, anche per evitare possibili ripercussioni legali e danni alla propria reputazione.

- **Bias etnico:** emerge quando gli algoritmi favoriscono individui appartenenti a specifici gruppi etnici, a causa di influenze relative a preferenze passate, generando disuguaglianze nell'accesso alle opportunità lavorative e trascurando i principi di inclusione.
- **Bias di età:** riguarda la tendenza dei sistemi a discriminare candidati più giovani o più anziani, a causa di pratiche di selezione pregresse che si fondavano sulla valorizzazione di determinate fasce d'età, limitando l'implementazione di competenze diverse e riducendo la diversità generazionale all'interno delle organizzazioni.
- **Bias culturale:** fenomeno particolarmente rilevante nelle aziende internazionali che si manifesta quando gli algoritmi privilegiano valori, comportamenti o modalità comunicative appartenenti ad una cultura dominante, escludendo a priori i profili che non si conformano a tali standard<sup>52</sup>.

Queste problematiche possono emergere a causa dell'utilizzo di dati incompleti, inesatti o non aggiornati che possono compromettere l'affidabilità delle analisi, a cui si aggiunge la mancanza di diversità che consente una rappresentazione limitata della realtà, con risultati poco realistici ed equi. Inoltre, anche la progettazione dei sistemi stessi può presentare criticità, soprattutto quando non considera adeguatamente le implicazioni etiche e i possibili effetti discriminatori, rendendo fondamentale l'adozione di un approccio consapevole dell'utilizzo dell'AI, integrato da controlli, pratiche e verifiche continue.

Nonostante queste criticità, il settore digitale sta evolvendo rapidamente e molte organizzazioni stanno investendo nello sviluppo di sistemi sempre più equi e trasparenti, introducendo controlli periodici per individuare e mitigare i bias. In questo scenario, la trasparenza assume un ruolo centrale, infatti, riuscire a comprendere come funzionano gli

---

<sup>52</sup> Adriana Augenti – *Affrontare i bias di genere nell'IA: percorsi per un'equità tecnologica* – Digeat rivista (2024, 19 Marzo) <https://digeat.info/articolo-rivista/affrontare-i-bias-di-genere-nellia-percorsi-per-unequita-tecnologica/>

algoritmi e rendere chiari i criteri alla base delle decisioni diventa fondamentale per costruire ed incrementare la fiducia tra azienda e dipendenti. Per questo motivo, affrontare il tema dei bias non significa solo migliorare l'accuratezza tecnologica, ma anche garantire equità e inclusione per un utilizzo responsabile dell'Intelligenza Artificiale nelle pratiche di recruiting e nella gestione delle risorse umane.

Le imprese, affidando agli algoritmi decisioni strategiche sempre più rilevanti, devono essere in grado non solo di acquisire competenze tecniche utili a individuare e correggere eventuali distorsioni, ma anche di maturare una consapevolezza critica sui limiti dei propri sistemi automatizzati, i quali difficilmente riescono a cogliere appieno la complessità e la ricchezza dell'esperienza umana.

“La vera sfida non è creare algoritmi perfetti, ma costruire sistemi socio-tecnici che utilizzino l'AI come strumento per amplificare i nostri valori migliori, non i nostri pregiudizi peggiori”<sup>53</sup>.

### **2.3.2 Sostenibilità reputazionale**

All'interno del panorama digitale contemporaneo, la cosiddetta “economia della reputazione”, riferita al “ruolo cruciale che la reputazione di individui, aziende e prodotti gioca nell'orientare le dinamiche economiche e sociali all'interno della società”<sup>54</sup>, si fonda sempre di più su asset immateriali come la fiducia, la credibilità e la percezione positiva da parte degli stakeholders. I potenziali candidati tendono ormai ad informarsi in modo approfondito sull'impresa, prima di presentare una candidatura, consultando piattaforme online dedicate alle recensioni aziendali come “Glassdoor” e “Indeed”, le quali influenzano in maniera significativa l'immagine dell'organizzazione come datore di lavoro. Per questo motivo, la gestione attiva ed efficiente della presenza digitale diventa un fattore essenziale per attrarre e trattenere i talenti, obbligando le aziende ad adottare una serie di pratiche online

---

<sup>53</sup> Marco Ceruti e Edoardo Ares Tettamanti – *Intelligenza Artificiale e Recruiting: evitare i bias è possibile adottando i modelli giusti* – People are People (2025, 3 Giugno)  
<https://www.peoplearepeople.it/2025/06/03/intelligenza-artificiale-e-recruiting-evitare-i-bias-e-possibile-adottando-i-modelli-giusti/>

<sup>54</sup> Cristiano Nordio – *L'economia della reputazione e le implicazioni sociali* –  
<https://www.cristianonordio.com/leconomia-della-reputazione-e-le-implicazioni-sociali/>

coerenti ed in linea con i propri valori. Per riuscire a raggiungere un buon livello reputazionale, a livello digitale, le imprese devono innanzitutto mantenere un'interazione continua all'interno dei social media, condividendo contenuti e rispondendo ai commenti per rafforzare il rapporto con il pubblico. In secondo luogo, devono porsi l'obiettivo di monitorare costantemente il successo delle strategie online, attraverso strumenti di analisi e indicatori digitali come il tasso di coinvolgimento o il tasso di candidatura, i quali permettono di analizzare le interazioni dei soggetti con i post e con gli annunci. Infine, risulta essenziale rispondere tempestivamente ed in maniera costruttiva alle recensioni ottenute sulle diverse piattaforme digitali, in modo tale da dimostrare apertura al dialogo ed attenzione verso i feedback, riuscendo ad instaurare un rapporto più solido con i collaboratori e i potenziali talenti.

Considerando gli aspetti del Digital Employer Branding, per riuscire a sviluppare una strategia realmente efficace e di successo, le imprese devono puntare su strumenti e contenuti capaci di trasmettere un'immagine credibile, coinvolgente e coerente con la propria identità organizzativa. Un primo elemento centrale è rappresentato da uno "storytelling" autentico, che consente di valorizzare le esperienze reali dei dipendenti e di rendere visibili, in modo concreto, la cultura aziendale, i valori condivisi e l'ambiente di lavoro, raccontando la quotidianità organizzativa attraverso testimonianze sincere e contenuti narrativi che consentono di "umanizzare" il brand, rafforzandone la credibilità presso i potenziali candidati.

Un secondo aspetto fondamentale, invece, riguarda l'ottimizzazione delle pagine "Carriere", all'interno dei siti Web, che costituiscono spesso il primo punto di contatto tra l'azienda e il potenziale soggetto alla ricerca di opportunità professionali. Queste pagine, per risultare efficienti, devono presentare una struttura chiara, intuitiva e visivamente accattivante, offrendo informazioni facilmente accessibili e una navigazione semplice, soprattutto da dispositivi mobili. Come terzo elemento, una leva particolarmente rilevante è rappresentata dalla "employee advocacy", ampiamente analizzata precedentemente, che consiste nel coinvolgimento dei dipendenti come promotori spontanei del brand aziendale. I collaboratori, infatti, possono diventare i testimonial più efficaci dell'organizzazione, condividendo la propria esperienza su piattaforme professionali e social network, contribuendo così ad

amplificare la visibilità e l'autenticità dell'employer brand. In un contesto digitale in cui la fiducia nelle testimonianze dirette è spesso superiore a quella riposta nella comunicazione istituzionale, riuscire a valorizzare la voce dei dipendenti diventa una componente essenziale di una strategia di Employer Branding di successo.

Riuscire a gestire le strategie di Digital Employer Branding comporta grandi opportunità, ma porta con sé anche sfide significative che le aziende devono saper affrontare per mantenere una reputazione solida e credibile. L'autenticità rappresenta un requisito imprescindibile, infatti, i candidati moderni sono sempre più attenti e capaci di percepire discrepanze tra ciò che un'azienda comunica e la realtà effettiva della sua cultura, di conseguenza, sovrastimare o idealizzare valori e pratiche aziendali può facilmente minare la fiducia dei potenziali talenti, causando la perdita di opportunità interessanti.

Il messaggio deve essere coerente con ciò che l'impresa vuole trasmettere e le informazioni divulgate attraverso siti di carriera, social media, newsletter e altre piattaforme, devono mantenere un filo conduttore uniforme, evitando contraddizioni o disallineamenti che possano confondere i destinatari.

Infine, le organizzazioni devono saper gestire i feedback negativi con una strategia proattiva, in cui le critiche, se affrontate correttamente, diventano un'opportunità di apprendimento e miglioramento, rafforzando la trasparenza e la credibilità del brand. Solo affrontando con consapevolezza questi aspetti, l'azienda può costruire un Digital Employer Branding solido e capace di attrarre e fidelizzare talenti in maniera duratura<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> <https://www.oktopous.it/employer-branding-e-reputazione-digitale-attrarre-nel-tempo-dellattenzione-breve/>



## Capitolo III

### Il Digital Employer Branding nei contesti aziendali

Analizzando l'evoluzione teorica dell'Employer Branding, del suo legame con la creazione di valore per l'impresa e del ruolo sempre più incisivo delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale nei processi di attrazione, selezione e coinvolgimento dei talenti, appare necessario spostare l'attenzione dal piano concettuale a quello applicativo. Il presente capitolo si propone di esaminare alcuni casi di studio, appartenenti a contesti settoriali differenti, con l'obiettivo di osservare come le dinamiche oggetto di analisi nei precedenti capitoli, riescano a trovare effettiva realizzazione all'interno delle pratiche aziendali. Questo tipo di analisi consente di verificare in quale misura il Digital Employer Branding sia oggi una leva strategica ed operativa a cui le imprese possono riferirsi per rafforzare la propria immagine e reputazione come datore di lavoro, per consolidare il coinvolgimento interno e generare vantaggio competitivo. L'intento è quello di riuscire a mettere in luce non solo le opportunità connesse all'integrazione tra tecnologie e gestione delle risorse umane, ma anche le criticità che possono emergere nei casi in cui le pratiche di Digital Employer Branding non vengano applicate in maniera coerente con la realtà organizzativa o con le aspettative del pubblico.

#### 3.1 Caso Unilever

Il primo caso preso in esame è **Unilever**, “multinazionale britannica di beni di consumo, titolare di 400 marchi tra i più diffusi nel campo dell'alimentazione, bevande, prodotti per l'igiene e per la casa”<sup>56</sup>. Le origini del gruppo risalgono al 1929, anno in cui avvenne la fusione tra la società britannica “Lever Brothers” e la realtà olandese “Margarine Unie”, che permise la nascita di un'organizzazione destinata a crescere rapidamente e che, nel corso dei decenni, è riuscita a consolidare la propria presenza in numerosi paesi e settori. A partire

---

<sup>56</sup> <https://it.wikipedia.org/wiki/Unilever>

dagli anni Trenta, Unilever ha intrapreso un percorso di sviluppo continuo, caratterizzato da acquisizioni strategiche, innovazioni di prodotto e ampliamento dei mercati di riferimento, arrivando ad operare in 190 paesi e presentandosi come uno dei principali attori globali nel comparto dei beni di consumo. Con oltre 50 miliardi di euro di fatturato verificato nel 2025<sup>57</sup>, il successo della multinazionale è testimoniato soprattutto dalla capacità di mantenere una forte presenza sia nei mercati internazionali che in quelli locali, dimostrando un elevato livello di adattamento della propria offerta alle diversità dei molteplici contesti. In questo scenario, Unilever si distingue per una posizione di leadership mondiale in specifici segmenti, come quello dei gelati, confermando il proprio ruolo centrale nel panorama competitivo globale.

L'affermazione a livello mondiale del marchio Unilever risiede anche nella capacità di riuscire ad attrarre e trattenere i giusti talenti attraverso l'applicazione di un'Employer Branding efficace e di successo. Un contributo particolarmente significativo per comprendere l'approccio di Unilever alla gestione delle risorse umane emerge dalle riflessioni di Anuradha Razdan, Vicepresidente delle Risorse Umane per la divisione Home Care e responsabile globale dell'attrazione dei talenti e dell'Employer Branding. Nel corso di un'intervista, ha evidenziato come la cultura aziendale rappresenti uno degli elementi distintivi dell'organizzazione, sottolineando in particolare il forte senso di appartenenza che caratterizza chi entra a far parte del gruppo. In questo contesto, il processo di selezione analizzato successivamente, considerato strutturato e rigoroso, contribuisce a rafforzare questa percezione, facendo sentire i candidati selezionati, parte di un sistema altamente qualificato e meritocratico.

Ciò che emerge con maggiore forza dall'intervista, è la capacità della società di trattenere nel tempo i propri talenti grazie a una cultura organizzativa orientata sia al raggiungimento dei risultati economici che alla creazione di un impatto positivo più ampio. Secondo Razdan, Unilever si distingue per un sistema di valori consolidato e radicato nella propria storia, che guida le scelte aziendali e ispira i dipendenti a contribuire attivamente a un obiettivo condiviso, il quale consiste nella generazione di valore non solo per l'impresa, ma anche per la società. Questo orientamento etico e sostenibile consente di proporre un ambiente di lavoro

---

<sup>57</sup> <https://www.unilever.it/our-company/>

dinamico e stimolante, in cui le persone sono incoraggiate a mettersi alla prova e a crescere professionalmente attraverso esperienze diversificate. La stessa esperienza pluriennale della manager testimonia come tale contesto favorisca un elevato livello di engagement, evitando fenomeni di disaffezione e mantenendo alta, nel tempo, la motivazione dei collaboratori.

L'intervistata ha anche evidenziato come, nonostante il gruppo si collochi tra i datori di lavoro più attrattivi a livello globale e ai vertici delle classifiche di gradimento in numerosi mercati internazionali, la multinazionale si trova comunque costretta ad affrontare le difficoltà legate al panorama professionale in continua evoluzione e ad un contesto di gestione dei talenti sempre più complesso. Operando a livello globale, il mercato del lavoro risulta essere sempre meno uniforme, con le diverse esigenze che variano tra aree aziendali e richiedono approcci differenziati, rendendo inefficace l'utilizzo di strategie standardizzate. In questo contesto, emerge una dinamica contraddittoria. Da un lato le tecnologie digitali e l'automazione dei processi tendono a ridurre il bisogno di alcune figure professionali, mentre dall'altro, diventa sempre più complicato riuscire a individuare competenze altamente specializzate, soprattutto in ambiti quali il marketing digitale e l'analisi avanzata dei dati, imponendo alle organizzazioni di ripensare le proprie strategie di sviluppo e di valorizzazione delle competenze.

È in questo scenario che entra in gioco il ruolo cruciale dell'Employer Branding, il quale non può essere costruito solo ed esclusivamente attraverso la comunicazione esterna. L'identità del brand si sviluppa e si diffonde in maniera difficilmente controllabile, rendendo indispensabile l'allineamento tra l'immagine percepita e la reale esperienza lavorativa, obbligando l'azienda ad adottare un approccio che nasce dall'interno. Per Razdan, perciò, sono i dipendenti stessi a contribuire alla costruzione e diffusione dell'immagine aziendale permettendo di adattare le strategie alle specificità dei diversi contesti culturali e di garantire coerenza ed autenticità nella comunicazione del brand come datore di lavoro.

Per quanto riguarda l'Employee Value Proposition (EVP) di Unilever, viene sottolineato come essa sia fortemente incentrata sul concetto di valore condiviso, infatti, l'esperienza lavorativa viene presentata come un percorso in cui ogni singolo individuo può contribuire attivamente a generare un cambiamento positivo, sia all'interno dell'organizzazione che nella società. In questa prospettiva, il lavoro assume una dimensione più ampia, diventando uno strumento attraverso cui esprimere il proprio potenziale e partecipare ad un progetto

collettivo. Inoltre, la proposta di valore per i dipendenti si concentra anche sullo sviluppo di una solida leadership, consentendo la formazione di figure capaci di operare con decisione non solo all'interno dell'azienda, ma anche in contesti più ampi, contribuendo alla creazione di una classe dirigente in grado di generare valore nel lungo periodo.

L'intervista si conclude con l'individuazione di quattro pilastri interconnessi che contribuiscono a definire una EVP distintiva e in grado di riflettere in modo autentico l'identità Unilever:

1. **Il potere dello scopo:** inteso come la possibilità, per ogni dipendente o potenziale candidato, di contribuire attivamente a un impatto positivo, sia all'interno dell'organizzazione che all'esterno. In questo pilastro, la sostenibilità e il senso di scopo non vengono considerati aspetti accessori, ma costituiscono il fulcro dell'esperienza lavorativa, trasformando il lavoro in un'opportunità per perseguire valori personali e professionali.
2. **Essere catalizzatori:** incoraggiando i dipendenti ad esprimere curiosità, spirito innovativo e iniziativa, viene alimentata la capacità dei singoli di agire come agenti di cambiamento, contribuendo a migliorare i processi e a generare nuove soluzioni.
3. **Valorizzazione della diversità:** così come il portafoglio prodotti dell'azienda è caratterizzato da una molteplicità di marchi, anche le persone vengono riconosciute nella loro unicità, con l'obiettivo di creare un ambiente inclusivo in cui le differenze diventino una risorsa strategica.
4. **Andare oltre:** un ultimo fattore chiave è rappresentato dalla possibilità di crescita e di sviluppo intesa come opportunità di andare oltre i propri limiti grazie a esperienze di qualità, relazioni significative e un contesto che premia l'impegno e la partecipazione attiva<sup>58</sup>.

Nel panorama occupazionale attuale, caratterizzato da una crescente competizione per l'acquisizione dei talenti, le grandi organizzazioni si trovano ad affrontare sfide sempre più complesse legate alla gestione dei processi di selezione, in particolar modo Unilever, che ogni anno deve confrontarsi con circa 1,8 milioni di candidature e con l'esigenza di inserire oltre 30.000 nuovi dipendenti a livello globale. Di fronte a questi numeri, i metodi tradizionali

---

<sup>58</sup> <https://linkhumans.com/unilever/>

di recruiting, basati su attività manuali come l'analisi dei curriculum, i colloqui telefonici e gli incontri in presenza, si sono rivelati progressivamente meno efficaci in termini di tempi, costi e per il rischio di introdurre valutazioni soggettive e potenziali bias, di conseguenza, per rispondere a tali criticità, la società ha avviato un processo di rivoluzione introducendo sistemi di reclutamento basati sull'intelligenza artificiale, con l'obiettivo di rendere la selezione più efficiente, scalabile ed equa. Unilever ha sviluppato un modello articolato in più fasi, collaborando con realtà specializzate nel settore tecnologico, grazie alle quali il processo di recruiting è stato ripensato in chiave digitale, integrando strumenti capaci di automatizzare le attività più ripetitive, analizzare grandi quantità di dati e supportare decisioni più oggettive. L'automazione delle fasi iniziali del processo permette di ridurre significativamente i tempi di selezione, mentre l'utilizzo di criteri standardizzati contribuisce a garantire maggiore coerenza e imparzialità nelle decisioni.

In questo percorso di trasformazione digitale del processo di selezione, Unilever si è trovata a dover affrontare una serie di criticità strutturali, prima tra tutte, l'elevato numero di candidature ricevute ogni giorno che rendevano la gestione manuale tradizionale estremamente onerosa in termini di tempo e risorse, compromettendo l'efficienza complessiva del sistema. La durata eccessiva dei processi di selezione ha sempre rappresentato un ostacolo rilevante, con il pericolo di perdere candidati qualificati e comportando un incremento dei costi operativi.

A ciò si aggiungeva il rischio di introdurre valutazioni soggettive, influenzate da pregiudizi inconsci legati a caratteristiche personali o professionali, con conseguente limitazione della diversità e dell'inclusione all'interno della forza lavoro. Inoltre, un ulteriore problema da affrontare riguardava la mancanza di uniformità nei criteri di valutazione, la quale poteva generare discrepanze tra recruiter di sedi diverse, riducendo la coerenza delle decisioni in termini di selezione. Infine, a causa di comunicazioni poco tempestive e di risposte e feedback limitati, l'esperienza dei candidati risultava spesso insoddisfacente, con possibili ripercussioni negative sulla percezione del brand aziendale come datore di lavoro attrattivo e sicuro.

Per fronteggiare questi problemi, a partire dal 2016, Unilever ha avviato una profonda trasformazione del proprio processo di recruiting, abbandonando progressivamente i modelli tradizionali a favore di un approccio fortemente orientato al digitale e all'innovazione tecnologica. Come affermato da Mike Clementi, vicepresidente delle risorse umane di Unilever per il Nord America, il gruppo, “con i suoi 170.000 dipendenti sparsi in tutto il mondo e con un portfolio di più di 400 brand, non poteva più continuare ad assumere in maniera tradizionale”<sup>59</sup>, ad esempio tramite la raccolta e la selezione dei curriculum all'interno dei campus universitari, ma aveva bisogno di rinnovarsi e snellire l'intero processo di assunzione dei candidati. L'impresa ha scelto, quindi, di sfruttare strumenti digitali già familiari ai potenziali talenti, come lo smartphone, ridefinendo radicalmente le modalità di accesso alle opportunità lavorative e superando il concetto tradizionale di curriculum vitae, in favore di una maggiore valorizzazione del personal branding.

Uno degli aspetti più innovativi introdotti da Unilever riguarda proprio il superamento del CV come strumento centrale di valutazione. Tramite il processo di digitalizzazione, la multinazionale ha progressivamente abbandonato il tradizionale screening basato sui curriculum, orientandosi verso un modello che privilegia l'analisi del potenziale dei candidati attraverso strumenti più dinamici e predittivi. Questo approccio ha permesso ad Unilever di raggiungere risultati particolarmente significativi, arrivando ad assumere 30.000 persone in un anno senza fare ricorso ad alcun CV, rivoluzionando la concezione stessa delle pratiche di recruiting ed evidenziando come l'adozione dell'intelligenza artificiale stia progressivamente spostando l'attenzione dalla valutazione delle esperienze pregresse a una visione più ampia e diretta del talento, incentrata sulle capacità, sulle attitudini e sulle prospettive di crescita dei candidati.

L'implementazione di questo nuovo processo di selezione ha avuto inizio con un progetto pilota avviato nel 2016, durante il quale Unilever ha gestito 250 mila candidature in pochi mesi. Il successo dell'iniziativa ha portato ad una progressiva estensione del sistema, al punto che, nel 2018, il modello è stato adottato per tutte le nuove assunzioni a livello globale, arrivando a gestire quasi due milioni di candidature all'anno e coinvolgendo oltre settanta

---

<sup>59</sup> <https://www.ninja.it/stop-curriculum-vitae-unilever-recruiting-intelligenza-artificiale-gamification-tech-digital/>

paesi. Parallelamente, la società ha continuamente investito nell'aggiornamento degli algoritmi, addestrandoli su campioni di dati sempre più diversificati, al fine di ridurre il rischio di bias e garantire maggiore equità nei processi di selezione, riservando una certa attenzione anche alle sfide legate alla protezione dei dati personali. Per affrontare il tema della privacy, la multinazionale ha adottato “framework”<sup>60</sup> di intelligenza artificiale etica, assicurando la conformità alle normative vigenti e al GDPR, riuscendo a creare un modello di recruiting innovativo, scalabile e orientato al futuro, capace di coniugare efficienza, inclusione e attenzione alla dimensione digitale.

Dal punto di vista operativo, il modello di selezione adottato da Unilever prevede un primo contatto con i potenziali talenti attraverso la pubblicazione delle opportunità lavorative su piattaforme digitali ampiamente utilizzate come “Facebook” o “LinkedIn”, in modo tale da riuscire ad intercettare un ampio e diversificato gruppo di candidati. I soggetti interessati, dopo aver individuato la propria posizione lavorativa di interesse, vengono indirizzati ad una piattaforma dedicata, dove risulta possibile candidarsi in maniera semplice e veloce utilizzando direttamente il proprio profilo LinkedIn, senza la necessità di allegare alcun CV tradizionale. Successivamente, entra in funzione un sistema algoritmico che analizza automaticamente le informazioni disponibili, selezionando esclusivamente i profili coerenti con i requisiti richiesti, consentendo di gestire volumi estremamente elevati di candidature e garantendo rapidità ed efficienza.

A questo punto, inizia ad operare effettivamente il sistema di reclutamento basato sull'intelligenza artificiale introdotto e progettato da Unilever, che si pone lo scopo di combinare neuroscienze, apprendimento automatico e intuizione umana e che può essere suddiviso in tre fasi:

1. **Valutazione basata sulle neuroscienze:** dopo aver superato un primo procedimento di screening automatizzato, i candidati devono affrontare dodici giochi o esercizi, fruibili direttamente dal proprio smartphone e da completare in venti minuti, progettati per analizzare diverse dimensioni cognitive e comportamentali. Queste attività, sviluppate su basi scientifiche, consentono di raccogliere informazioni su elementi quali la capacità di

---

<sup>60</sup> Framework: architettura logica di supporto sulla quale un software può essere progettato e realizzato

concentrazione sotto pressione, l'intelligenza emotiva, la propensione al rischio e la memoria a breve termine, offrendo una visione più completa del potenziale individuale. A differenza delle valutazioni tradizionali, fondate esclusivamente sulle esperienze pregresse, questo sistema permette di individuare caratteristiche difficilmente rilevabili attraverso un curriculum, inoltre, utilizzando la "gamification", il processo si mostra più coinvolgente e meno stressante per i candidati, con conseguente miglioramento dell'esperienza complessiva. Dal punto di vista aziendale, Unilever ha dichiarato che questa fase è estremamente rilevante e consente di scremare il numero dei candidati dal 60% all'80%<sup>61</sup>, fungendo come primo filtro rapido ma accurato e basato su criteri oggettivi e standardizzati. Per rendere fruibili i giochi, la multinazionale collabora con "Pymetrics", piattaforma di selezione del personale basata sull'intelligenza artificiale e sulle neuroscienze.

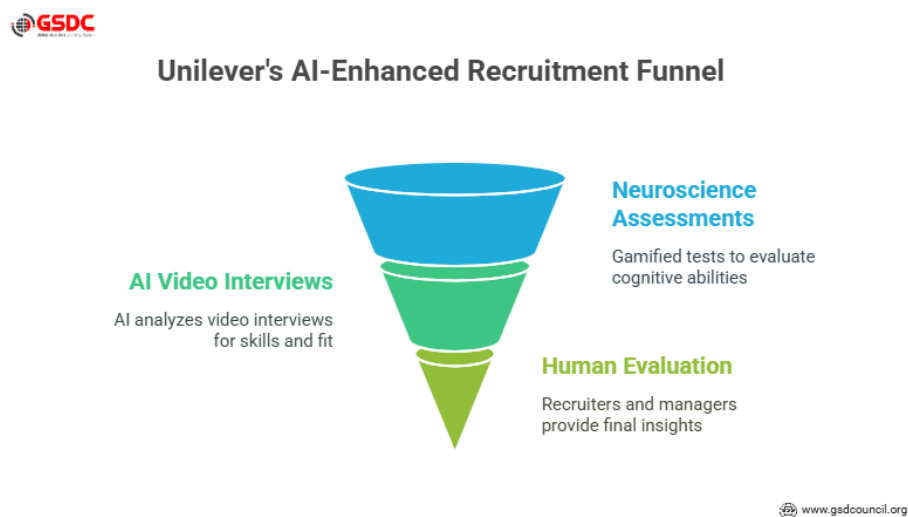
2. **Video colloqui guidati dall'AI:** la seconda fase del processo di selezione riguarda l'utilizzo di video colloqui supportati dall'intelligenza artificiale e resi possibile grazie all'utilizzo della piattaforma dedicata "HireVue", la quale consente, ai candidati selezionati, di rispondere ad una intervista video che prevede una serie di domande preregistrate, le quali vengono analizzate tramite la fotocamera del proprio dispositivo utilizzato. Durante l'interazione, algoritmi avanzati di intelligenza artificiale analizzano una molteplicità di elementi, tra cui il tono della voce, il contenuto delle risposte, la rapidità con cui vengono erogate e le espressioni facciali, offrendo una valutazione multidimensionale, completa ed innovativa del candidato. Questo approccio permette di standardizzare il processo di valutazione, riducendo le discrepanze tra diversi selezionatori, garantendo maggiore coerenza nelle decisioni e consentendo di gestire un numero elevato di candidati in tempi ridotti, con l'obiettivo di mantenere un elevato livello di accuratezza e oggettività nella selezione.
3. **Valutazione umana nella fase finale:** la terza e ultima fase del processo di selezione rappresenta il momento in cui l'analisi tecnologica si integra con l'intervento umano, garantendo un equilibrio tra innovazione e giudizio professionale. In questa tappa, i candidati che hanno superato le fasi precedenti vengono invitati a partecipare ad incontri

---

<sup>61</sup> <https://www.ninja.it/stop-curriculum-vitae-unilever-recruiting-intelligenza-artificiale-gamification-tech-digital/>

più approfonditi con recruiter e responsabili delle assunzioni, durante i quali le informazioni raccolte dall'intelligenza artificiale vengono affiancate a una valutazione diretta, aggiungendo una dimensione qualitativa fondamentale che solo l'interazione umana può offrire. Il confronto diretto, tra candidato e recruiter, permette di approfondire aspetti legati alla motivazione, alla personalità e alla compatibilità con il contesto organizzativo, consentendo di giungere ad una decisione finale entro la stessa giornata, rendendo il processo decisionale particolarmente rapido ed efficiente. Questo modello ibrido evidenzia come l'integrazione tra intelligenza artificiale e competenze umane possa rendere il recruiting più efficace, mantenendo al tempo stesso un approccio equilibrato tra oggettività dei dati e sensibilità nella valutazione delle persone.

Figura 3.1: Sistema di reclutamento di Unilever potenziato dall'AI



Fonte: <https://www.gsdouncil.org/blogs/next-gen-ai-in-action-unilever-s-ai-powered-recruitment-revolution>

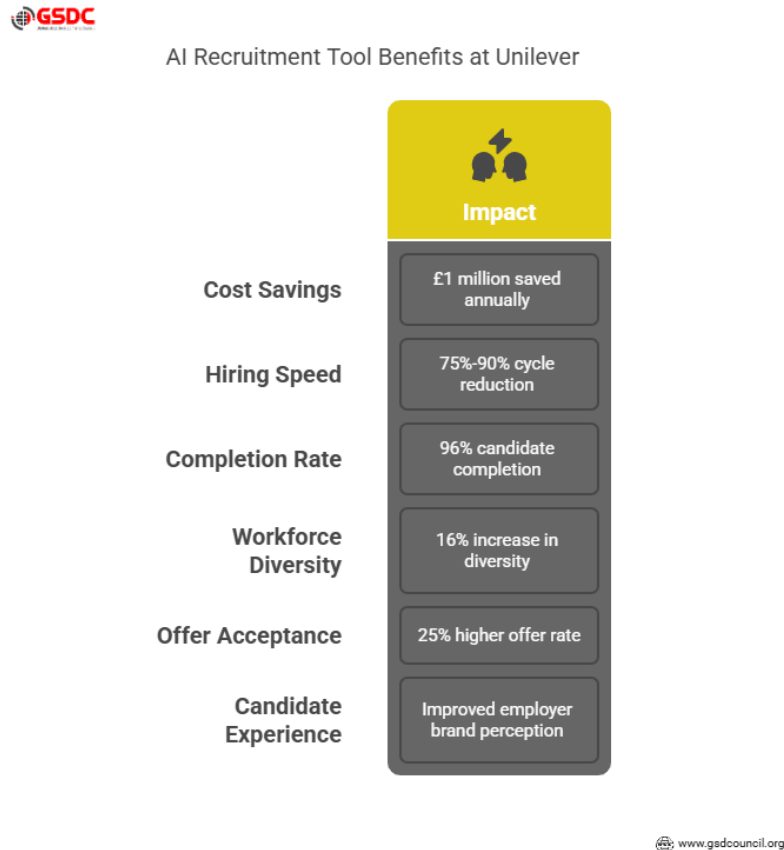
L'adozione di questo modello di recruiting basato sull'intelligenza artificiale ha generato risultati concreti e misurabili per Unilever, ponendo in evidenza come l'innovazione tecnologica sia riuscita ad incidere in modo significativo sull'efficacia dei processi di selezione e quali possano essere i vantaggi che ne derivano:

- **Ottimizzazione dei costi e delle risorse:** grazie alla capacità di gestire in modo automatizzato grandi volumi di candidature, la società riesce a selezionare 250 mila profili per assumere 800 candidati, ottenendo un risparmio di circa 1 milione di sterline ogni anno. Parallelamente, sono state recuperate circa cinquanta mila ore di lavoro, precedentemente dedicate ad attività manuali come lo screening dei CV e i colloqui preliminari, liberando tempo prezioso sia per i recruiter che per i candidati.
- **Riduzione dei tempi di selezione:** uno degli impatti più rilevanti riguarda la velocità del processo di assunzione, ridotto tra il 75% e il 90%, permettendo all'azienda di inserire rapidamente nuovi talenti ed evitando il rischio di perderli a favore di concorrenti, incrementando la competitività di Unilever sul mercato del lavoro.
- **Maggiore coinvolgimento dei candidati:** l'introduzione di strumenti interattivi, come i giochi basati sulle neuroscienze, ha reso il processo più dinamico e stimolante, portando il tasso di completamento delle selezioni fino al 96%, evidenziando come un'esperienza di candidatura più innovativa possa migliorare significativamente l'efficienza del processo di recruiting.
- **Incremento della diversità organizzativa:** concentrandosi su caratteristiche cognitive e comportamentali piuttosto che su elementi tradizionali come il curriculum, il sistema ha contribuito a ridurre l'impatto dei bias, favorendo una maggiore inclusione, registrando un aumento del 16% della diversità della forza lavoro e dimostrando il vero potenziale dell'AI nel promuovere pratiche di selezione più eque.
- **Migliore qualità delle assunzioni:** l'utilizzo dell'intelligenza artificiale ha consentito di restringere in modo efficace il numero di candidati, ridotto da 45 mila ad una rosa finale di 300, migliorando la corrispondenza tra profili e posizioni disponibili, con un tasso di offerta superiore del 25% ed un tasso di accettazione pari all'82%, percentuali che vanno ad indicare un maggiore allineamento tra le aspettative aziendali e quelle dei candidati.
- **Valorizzazione dell'esperienza del candidato:** Unilever, fornendo feedback ai candidati e ai soggetti non selezionati, ha superato la logica del silenzio post-candidatura, rafforzando la reputazione aziendale, migliorando la reputazione del brand e favorendo relazioni positive nel lungo periodo<sup>62</sup>.

---

<sup>62</sup> <https://www.gsdcouncil.org/blogs/next-gen-ai-in-action-unilever-s-ai-powered-recruitment-revolution>

Figura 3.2: Vantaggi dello strumento di reclutamento AI di Unilever



Fonte: <https://www.gsdouncil.org/blogs/next-gen-ai-in-action-unilever-s-ai-powered-recruitment-revolution>

Il modello di recruiting adottato da Unilever permette di comprendere come l'integrazione tra intelligenza artificiale e strategie innovative possa trasformare radicalmente il modo in cui le aziende attraggono e scelgono i talenti. In questo scenario, l'ottimizzazione dei costi, la riduzione dei tempi di assunzione e l'aumento della qualità delle candidature si affiancano a benefici più profondi, come una maggiore inclusione e un rafforzamento della reputazione aziendale, consentendo alla multinazionale di posizionarsi come un datore di lavoro innovativo e attento alle persone, capace di coniugare tecnologia e dimensione umana. Il caso Unilever, rappresenta un valido esempio di come il Digital Employer Branding, supportato dall'AI, possa diventare una leva strategica fondamentale per costruire un vantaggio competitivo solido e duraturo nel mercato del lavoro.

## 3.2 Caso Accenture

Il secondo caso analizzato è **Accenture**, multinazionale irlandese, con sede legale a Dublino, riconosciuta da “Forbes Magazine” come una delle principali società di consulenza strategica al mondo e che rientra costantemente nella “Fortune 500”, ovvero la classifica delle prime 500 multinazionali a livello globale per fatturato. Dal punto di vista storico, le origini di Accenture risalgono al 1951, quando la società americana di revisione di bilancio e consulenza “Arthur Andersen”, decise di avviare una divisione dedicata ai servizi amministrativi e di consulenza tecnologica. Nel corso dei decenni, questa divisione acquisì sempre più autonomia, diventando una vera e propria realtà distinta e indipendente, che nel 1989 prese il nome di “Andersen Consulting”. Successivamente, nel 2001, a seguito di una separazione formale e definitiva dalla società “Arthur Andersen”, la società assunse il nome di “Accenture” derivato dall’espressione “Accent on the future”, a sottolineare la propria vocazione all’innovazione e all’orientamento verso il futuro. Negli ultimi vent’anni, la multinazionale ha consolidato la propria presenza a livello globale attraverso una forte espansione geografica, numerose acquisizioni strategiche e un continuo ampliamento del portafoglio di competenze, soprattutto nei campi del digitale e della tecnologia avanzata, arrivando ad operare in oltre 120 paesi e con una forza lavoro composta da quasi 800 mila dipendenti, diventando, nel 2022, “la più grande società di consulenza al mondo per numero di dipendenti”<sup>63</sup>.

Sul piano economico-finanziario, Accenture conferma una traiettoria di crescita solida e coerente con il proprio posizionamento come leader globale per i servizi di consulenza strategica, confermando l’efficacia della propria strategia di sviluppo e innovazione. Nel terzo trimestre del 2025, la società ha registrato un fatturato netto pari a 17,7 miliardi di dollari, segnando un incremento del 7,7% rispetto allo stesso periodo dell’anno precedente, riflettendo la forte domanda di servizi in tutti i principali mercati e aree geografiche in cui il gruppo opera ed evidenziando la capacità di Accenture di intercettare i bisogni delle organizzazioni impegnate nei processi di trasformazione digitale e di revisione dei modelli

---

<sup>63</sup> <https://it.wikipedia.org/wiki/Accenture>

operativi. Anche sul piano della redditività, i dati mostrano un rafforzamento della performance, confermati dalla crescita del 10% dell'utile operativo, il quale ha raggiunto i tre miliardi di dollari, e dal margine operativo che si è attestato al 16,8%, sostenuto in particolare dall'aumento dei ricavi e dal miglioramento della redditività nei contratti di consulenza. A ciò si aggiunge un ulteriore dato particolarmente rilevante, rappresentato dall'utile netto, che ha registrato un incremento del 14% su base annua, arrivando a 2,2 miliardi di dollari.

Questi risultati si inseriscono all'interno di una strategia di sviluppo fondata su un'intensa attività di investimento e consolidamento delle competenze distintive, infatti, nel 2024, Accenture ha realizzato 46 acquisizioni strategiche, per un valore complessivo di circa 6,6 miliardi di dollari, con l'obiettivo di rafforzare ulteriormente le proprie capacità nei settori del digitale, dell'intelligenza artificiale e del cloud. Accanto a questa strategia espansiva, l'impresa ha dimostrato una forte attenzione anche verso la valorizzazione del proprio capitale umano, investendo 1,1 miliardi di dollari in formazione e sviluppo professionale, comprensivi di 47 milioni di ore di formazione. Tale dato appare particolarmente significativo, poiché evidenzia come Accenture consideri il rafforzamento continuo delle competenze interne non come un costo, ma come un investimento strategico essenziale per sostenere innovazione, qualità dei servizi e vantaggio competitivo nel lungo periodo<sup>64</sup>.

Gli ingenti investimenti destinati alla formazione dei propri dipendenti, allo sviluppo delle competenze e all'adozione di pratiche evolute di Digital Employer Branding, consentendo di comprendere come la società consideri le persone una leva fondamentale per la creazione di valore. In questo senso, il successo economico di Accenture non può essere letto esclusivamente alla luce delle sue performance finanziarie o della sua capacità di espansione internazionale, ma deve essere interpretato anche come il risultato di una strategia che attribuisce un ruolo centrale al capitale umano. A dimostrazione di ciò, all'interno del report "360° Value Report 2025"<sup>65</sup>, la multinazionale ha voluto sottolineare come pone in primo piano non solo l'esperienza dei clienti e quella dei collaboratori, ma anche e soprattutto quella

---

<sup>64</sup> <https://it.marketscreener.com/notizie/accenture-crescita-accelerata-tra-ia-e-acquisizioni-ce7c5cdede8cf52d>

<sup>65</sup> <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-4/accenture-360-value-report-2025.pdf>

delle persone che operano all'interno dell'impresa, mettendo in luce una serie di pratiche che adotta per essere attrattiva ed offrire valore ai propri dipendenti.

Per Accenture, la costruzione di un'esperienza lavorativa di valore parte dall'ascolto attivo delle persone, elemento fondamentale per comprendere i bisogni e le richieste della propria forza lavoro e per riuscire a individuare le esigenze, le percezioni e le aspettative di chi svolge l'attività operativa nel concreto. Grazie a questa pratica, supportata dalla raccolta e analisi di impressioni, feedback e dati, diventa possibile progettare iniziative, migliorare le politiche interne e creare percorsi professionali in linea con le aspirazioni individuali, consentendo di rafforzare il senso di fiducia e appartenenza e di alimentare una cultura organizzativa solida e capace di generare valore nel lungo periodo. Parallelamente, anche la dimensione etica e comportamentale non viene trascurata. Attraverso il proprio codice di condotta e programmi formativi dedicati, l'azienda promuove un ambiente in cui le persone possano sentirsi rispettate, tutelate e valorizzate. In questo contesto si inserisce il sondaggio periodico "Conduct Counts"<sup>66</sup>, il quale permette di valutare la qualità del clima interno, il comportamento dei dipendenti e il livello di sicurezza percepito, con lo scopo di segnalare eventuali criticità e consentendo ad Accenture di adattarsi costantemente alle esigenze delle proprie persone, rafforzando al contempo la cultura aziendale e la qualità dell'esperienza lavorativa.

Dal contenuto del report è possibile comprendere come la progettazione dell'esperienza lavorativa si debba basare anche sulla creazione di ambienti e strumenti che favoriscano connessione, collaborazione e innovazione. In questo scenario, l'azienda riconosce il valore insostituibile dell'interazione in presenza, considerata fondamentale per stimolare l'apprendimento, lo scambio di idee e la costruzione di relazioni solide, valutando gli uffici non solo come semplici luoghi operativi, ma come veri e propri hub esperienziali pensati per facilitare momenti di confronto, co-creazione e condivisione. Per rendere queste interazioni ancora più efficaci, Accenture ha iniziato a promuovere le cosiddette "esperienze integrate", ovvero iniziative che combinano attività di collaborazione con clienti, momenti di formazione, progetti di volontariato e networking, tra i quali rientrano una serie di incontri tra i vari dipendenti, diverse sessioni con i leader, percorsi di integrazione per i nuovi assunti

---

<sup>66</sup> <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-4/accenture-360-value-report-2025.pdf> (Pag. 12)

e una pluralità di attività a impatto sociale, pensate per rafforzare il senso di comunità e favorire la crescita professionale.

In linea con le esperienze integrate, la società considera di vitale importanza anche la flessibilità lavorativa, ponendosi l'obiettivo di evitare soluzioni standardizzate per tutti i dipendenti e preferendo modelli adattabili alle diverse esigenze individuali, organizzative e di mercato. A tal proposito, come emerge all'interno del report, circa l'80% delle risposte dei dipendenti evidenzia la percezione di avere la possibilità di gestire il proprio lavoro in maniera flessibile all'interno dei team, contribuendo a creare un equilibrio più sostenibile tra vita professionale e personale e riuscendo a rafforzare l'engagement e la soddisfazione individuale<sup>67</sup>.

All'interno dell'ottica strategica ed operativa di Accenture, le persone rappresentano il fulcro del successo aziendale e costituiscono il principale motore della crescita e dell'innovazione, di conseguenza, l'approccio alla gestione dei talenti si fonda su tre obiettivi principali che consistono nell'attrarre le migliori competenze, riuscire a svilupparle nel tempo e valorizzare appieno il potenziale di ciascun individuo. Questi obiettivi convergono nell'unico scopo di preparare e rendere capace la forza lavoro di guidare il cambiamento, allineando talenti, leadership e cultura organizzativa alle esigenze di un mercato sempre più dinamico. In accordo con questo principio, l'impresa intende promuovere un ambiente di lavoro fondato su equità e meritocrazia, impegnandosi a garantire pari opportunità e a creare condizioni in cui ogni individuo possa sentirsi parte integrante della realtà aziendale e che riesca ad esprimere il proprio potenziale, contribuendo alla creazione di valore per tutti gli stakeholder.

Alla luce dell'importanza strategica attribuita allo sviluppo dei talenti ed alla qualità dell'esperienza dei dipendenti, Accenture si inserisce in un contesto più ampio di profonda trasformazione delle dinamiche di Employer Branding. Negli ultimi anni, il ruolo delle risorse umane si è evoluto in maniera significativa, con il 91% dei responsabili HR che riconosce il cambiamento radicale delle proprie attività, mentre il 73% ritiene ormai superata

---

<sup>67</sup> <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-4/accenture-360-value-report-2025.pdf> (Pag. 13)

la stessa definizione di “Risorse Umane”, percepita come legata ad un modello amministrativo piuttosto che strategico<sup>68</sup>.

Nonostante questa evoluzione, a causa della carenza di competenze specifiche e di infrastrutture adeguate ad implementarle su larga scala, l’adozione concreta delle tecnologie emergenti, in particolare quelle legate all’apprendimento immersivo, procede ancora con una certa lentezza. In questo scenario emerge l’approccio innovativo di Accenture, che ha scelto di colmare questo divario introducendo soluzioni avanzate, come il “Metaverso”, all’interno dei propri processi di “onboarding”, rispondendo non solo alle nuove esigenze di un contesto digitale e dinamico, ma ridefinendo il modo in cui i nuovi dipendenti vengono accolti e integrati, trasformando l’ingresso in azienda in un’esperienza immersiva, interattiva e coerente con la propria visione di innovazione e centralità delle persone.

La multinazionale irlandese ha sempre mostrato una forte propensione verso l’innovazione tecnologica, investendo negli ultimi quindici anni nella sperimentazione di soluzioni avanzate e nella loro integrazione nei processi aziendali, con lo scopo di esplorare le potenzialità dei mondi virtuali e riuscendo ad anticipare molte delle trasformazioni che oggi caratterizzano il panorama digitale. L’accelerazione verso modelli di lavoro da remoto e ibridi, unita alla crescente maturità delle tecnologie legate alla realtà virtuale e al Metaverso, ha spinto l’organizzazione a ripensare le modalità di connessione tra le persone, andando oltre gli strumenti tradizionali come e-mail, telefonate e videoconferenze.

All’interno del percorso di innovazione portato avanti da Accenture, il contributo di Olly Jeffers, responsabile globale dell’innovazione per l’Onboarding, si è rivelato determinante nello sviluppo di soluzioni immersive per rafforzare il senso di connessione tra i dipendenti. Convinto del potenziale della realtà estesa (XR - Extended Reality) nelle strategie di Employer Branding, Jeffers ha avviato una collaborazione con il team interno guidato da Jason Warnke, direttore generale senior e responsabile dell’esperienza digitale di Accenture, che già dal 2018 stava sperimentando attivamente questo tipo di tecnologia, testando “AltSpaceVR” di “Microsoft”, una piattaforma basata su ambienti virtuali generati dagli utenti e progettata per consentire interazioni, collaborazione e momenti di condivisione tra

---

<sup>68</sup> <https://www.hrdconnect.com/casestudy/how-accentures-enterprise-metaverse-has-elevated-employee-onboarding/>

persone anche a distanza. Da queste prime sperimentazioni è emersa l'idea di creare uno spazio virtuale innovativo, definito "Nth Floor"<sup>69</sup>, concepito come un ufficio digitale in cui i dipendenti, indipendentemente dalla loro collocazione geografica, potessero incontrarsi, lavorare insieme e costruire relazioni. Fu così che, nel 2020, Jeffers introdusse una prima applicazione concreta di queste tecnologie, inserendo una breve esperienza in realtà virtuale all'interno del processo di onboarding per i nuovi assunti in Irlanda e nel Regno Unito. Il feedback ricevuto ha permesso di riscontrare risultati estremamente positivi, dal momento in cui i partecipanti hanno apprezzato la possibilità di interagire e conoscersi in un contesto innovativo e coinvolgente, dimostrando entusiasmo verso questa nuova modalità di inserimento nell'ambiente organizzativo ed attirando l'interesse del team globale di onboarding di Accenture.

In questo scenario, la spinta finale verso la trasformazione digitale di Accenture è stata data dalla crisi pandemica del 2020, che in pochissimo tempo, rivoluzionò completamente il mondo del lavoro e le pratiche di "smart working", esponendo le organizzazioni a nuove sfide ed opportunità. Per fronteggiare queste dinamiche e mantenere il vantaggio competitivo legato all'innovazione tecnologica, nel 2021, attraverso una serie di esperimenti e progetti pilota e grazie all'implementazione del "Nth Floor", considerato come il più esteso Metaverso aziendale esistente, Accenture è riuscita a trasformare e supportare non solo le pratiche di onboarding ma anche le attività di apprendimento immersivo e di socializzazione per i dipendenti.

- **Onboarding:** Accenture, all'interno del proprio Metaverso, ha sviluppato "One Accenture Park"<sup>70</sup>, uno degli ambienti virtuali più significativi e immersivi, progettato per offrire ai dipendenti un'esperienza coinvolgente fin dalle prime fasi del loro percorso in azienda. Questo spazio virtuale consente ai nuovi ingressi di entrare in contatto diretto con la cultura organizzativa, le principali tecnologie e le soluzioni sviluppate per i clienti, attraverso un approccio esperienziale e interattivo e fungendo da vero e proprio punto di riferimento per i nuovi assunti. Come spiega Olly Jeffers all'interno di un'intervista<sup>71</sup>,

---

<sup>69</sup> <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1632&context=misqe> (Pag. 205)

<sup>70</sup> <https://www.hrdconnect.com/casestudy/how-accentures-enterprise-metaverse-has-elevated-employee-onboarding/>

<sup>71</sup> <https://www.hrdconnect.com/casestudy/how-accentures-enterprise-metaverse-has-elevated-employee-onboarding/>

l'esperienza immersiva prende il via già dal secondo giorno e si articola in più fasi progettate per guidare i nuovi arrivati in modo naturale e coinvolgente. I partecipanti vengono accolti inizialmente in una sala conferenze virtuale, realistica e ispirata agli uffici fisici dell'impresa, con la possibilità di muoversi liberamente, dialogare con gli altri colleghi e familiarizzare con le tecnologie del Metaverso. In un secondo momento, accompagnati dal loro "guardiano del parco", i dipendenti attraversano un corridoio digitale che li conduce all'apertura di "One Accenture Park". Dopo questa prima introduzione, i nuovi assunti vengono suddivisi in piccoli gruppi per partecipare a esercizi di team building mirati, al termine dei quali, possono iniziare ad esplorare più approfonditamente il funzionamento dell'organizzazione attraverso simulazioni di sfide proposte da clienti virtuali e mettendo in pratica sin da subito la collaborazione e la risoluzione di problemi in un contesto immersivo. Questo approccio offre ai partecipanti un assaggio concreto del lavoro in Accenture, creando un'esperienza più coinvolgente, focalizzata e stimolante rispetto ai tradizionali percorsi di onboarding a distanza. Fino a Dicembre 2024, sono stati accolti circa 400 mila dipendenti all'interno di "One Accenture Park", evidenziando l'impatto significativo delle tecnologie emergenti, come il Metaverso e la realtà virtuale, nel supportare i team HR nel gestire processi su larga scala e le pratiche di Digital Employer Branding. Inoltre, i riscontri raccolti tramite sondaggi post-onboarding e feedback spontanei dei partecipanti confermano l'efficacia dell'iniziativa, con una valutazione media di 4,6 su 5, equivalente a un gradimento del 92%<sup>72</sup>.

- **Apprendimento immersivo:** gli ambienti immersivi e virtuali del Metaverso di Accenture vengono sfruttati quotidianamente per creare centinaia di incontri di gruppo, offrendo esperienze che vanno ben oltre le tradizionali videoconferenze. Un esempio emblematico riguarda una riunione strategica annuale con i responsabili dei clienti, per la quale l'azienda ha progettato una lounge virtuale utilizzando una combinazione di avatar realistici e ambienti digitali dettagliati, permettendo a oltre 150 amministratori delegati provenienti da venticinque paesi differenti, di interagire in modo immediato e naturale, pur trovandosi fisicamente in sedi e nazioni diverse. Questa soluzione ha fornito un senso di connessione più profondo, simile a quello che si ottiene in un incontro di

---

<sup>72</sup> <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1632&context=misqe> (Pag. 203)

persona, e ha dimostrato come le tecnologie immersive possano abbattere le barriere geografiche potenziando la collaborazione internazionale.

- **Socializzazione:** modello di apprendimento immersivo come quello implementato da Accenture si fonda sul ruolo centrale degli “early adopter”, ovvero quei dipendenti dell’organizzazione entusiasti di sperimentare nuove tecnologie e pronti a fungere da catalizzatori per la loro diffusione tra i team. Questi agenti del cambiamento sono fondamentali per promuovere l’adozione del Metaverso e massimizzare il suo impatto, partecipando attivamente alla creazione di eventi e attività all’interno degli ambienti virtuali. Riuscire a coinvolgere questi dipendenti chiave, permette all’azienda di testare e ottimizzare le esperienze immersive, trasformandole in strumenti concreti di collaborazione e formazione. L’obiettivo finale non è quello di sostituire interamente le interazioni fisiche, ma di offrire un’alternativa efficace per un’azienda con ampia portata globale, all’interno della quale non è sempre possibile riunire tutti i membri del team nello stesso luogo.

In seguito all’allineamento con il processo di trasformazione digitale e alla valida proposta di valore offerta ai dipendenti, resa possibile attraverso gli ingenti investimenti in formazione e sviluppo professionale dei talenti, Accenture viene considerata una tra le migliori realtà organizzative in cui poter lavorare, entrando abitualmente ed annualmente all’interno delle classifiche pubblicate dalla società di ricerca e consulenza “Great Place to Work”, create grazie alla raccolta anonima delle opinioni e dell’employee experience dei collaboratori delle diverse realtà organizzative. I risultati emersi da queste analisi sul clima interno aziendale, rappresentano una vera e propria leva strategica per rafforzare il proprio Employer Branding. Ottenere un riconoscimento come “Great Place to Work” e comparire all’interno delle classifiche relative alle migliori aziende in cui lavorare, contribuisce a valorizzare la cultura organizzativa, ad accrescere la credibilità e a rendere la propria immagine più attrattiva sul mercato del lavoro. In questo senso, secondo l’ultima ricerca effettuata dal “Great Place to Work”, Accenture si posiziona all’ottavo posto della classifica “Fortune 100 Best Companies to Work For 2026”<sup>73</sup>, confermando il successo delle proprie strategie di Digital Employer Branding.

---

<sup>73</sup> <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/100-best/2026>

### 3.3 Caso Amabile

Il terzo ed ultimo caso approfondito è **Amabile**, brand italiano di gioielli fondato nel 2019, a Modena, da Martina Strazzer, giovane imprenditrice ed Influencer italiana. Amabile nasce come realtà “digital native”, ovvero sviluppata e sponsorizzata attraverso i canali digitali e i social media, senza alcuna presenza fisica, che grazie ad un investimento iniziale di appena trecento euro, è riuscita a costruire, in brevissimo tempo, una community ampia e fidelizzata su tutto il territorio nazionale. Il percorso di crescita del brand si intreccia in modo significativo con i cambiamenti globali e digitali avvenuti nel 2020, infatti, mentre il mondo si fermava a causa della pandemia, le piattaforme social, ed in particolare “TikTok”<sup>74</sup>, iniziavano a vivere una diffusione senza precedenti, creando nuove sfide e possibili vantaggi. È in questo contesto che Martina Strazzer riesce ad individuare un’opportunità e ad intercettare l’attenzione del pubblico. Grazie alla pubblicazione di contenuti che diventano rapidamente virali, sempre più persone iniziano a notare e ad apprezzare i prodotti del brand, con conseguente crescita spontanea dell’interesse che si è trasformata in poco tempo in una domanda concreta, portando alla nascita di un vero e proprio progetto imprenditoriale. Nell’agosto dello stesso anno avviene il lancio ufficiale dell’e-commerce di Amabile, sancendo l’inizio di una crescita rapida ed esponenziale che, in soli due anni, ha reso possibile la creazione di una community digitale di circa un milione di persone, le quali interagiscono quotidianamente supportando il progetto. Il brand inizia a configurarsi come un linguaggio attraverso cui raccontare temi come la rinascita, il cambiamento e l’autodeterminazione, diventando portavoce di un messaggio più ampio, rivolto in particolare alle donne che, come la fondatrice, scelgono di intraprendere un percorso autentico e consapevole.

Riuscendo a consolidare la propria identità digitale, Amabile decide di avviare una fase di sperimentazione anche nel retail fisico, con l’obiettivo di rafforzare ulteriormente il legame con la propria community. Il primo passo in questa direzione fu l’apertura di un punto vendita temporaneo a Milano, il quale registrò un riscontro estremamente positivo, spingendo il brand a proseguire su questa strada. Nel 2024, quindi, è stato lanciato un vero e proprio “Pop-Up Tour”, con l’apertura di tre “temporary shop”<sup>75</sup> situati nei centri storici di Milano, Firenze

---

<sup>74</sup> Tik Tok: piattaforma di social media.

<sup>75</sup> Temporary shop: punto vendita fisico aperto esclusivamente per un periodo limitato.

e Roma, ampliando così la presenza offline e aumentando le occasioni di contatto diretto con i clienti. Infine, questo percorso di crescita ha trovato il suo punto di svolta nel 2025, quando il brand ha raggiunto un traguardo simbolico e strategico, inaugurando, nel cuore di Bologna, il primo negozio fisico e segnando un passaggio significativo per l'evoluzione di Amabile, da realtà esclusivamente digitale a brand omnicanale, capace di integrare presenza fisica ed online<sup>76</sup>.

Attualmente il brand Amabile è composto da circa quaranta dipendenti, prettamente giovani donne di età compresa tra i venti e i trenta anni, e ha raggiunto un fatturato che si aggira sui dieci milioni di euro<sup>77</sup>, permettendo a Martina Strazzer di entrare a far parte della classifica di "Forbes Under 30 2023 Art e Style"<sup>78</sup>, che indica i talenti con meno di trenta anni che stanno contribuendo a rivoluzionare il mondo.

I valori che intende promuovere Amabile si fondano su una visione profonda e identitaria, che va ben oltre il semplice prodotto, sostenendo il concetto di unicità e di "empowerment", strettamente legato alla storia stessa del brand, che si pone l'obiettivo di incoraggiare una visione autentica della femminilità, invitando ogni donna a scegliere sé stessa e a valorizzare il proprio percorso. All'interno della proposta di valore, un elemento centrale è rappresentato, inoltre, dal senso di appartenenza, il quale si rifà all'idea di costruire una community coesa, basata su fiducia, condivisione e valori comuni, in cui il rapporto con il pubblico viene fondato sull'ascolto e la trasparenza, rendendo le persone parte attiva dell'evoluzione del brand<sup>79</sup>.

In questo scenario, si è verificato un episodio che ha avuto un forte impatto sulla reputazione di Amabile, generando una serie di criticità e polemiche sull'immagine dell'inclusività e della

---

<sup>76</sup> <https://amabilejewels.it/pages/chi-siamo>

<sup>77</sup> Vittoria Melchioni – *Martina Strazzer, dall'investimento di 300 euro e TikTok a un fatturato di 10 milioni con i gioielli Amabile: «Ora ho aperto il primo negozio»* – Corriere di Bologna (2025, 12 Aprile)  
[https://corrieredibologna.corriere.it/notizie/cronaca/25\\_aprile\\_12/martina-strazzer-dall-investimento-di-300-euro-e-tiktok-a-un-fatturato-di-10-milioni-con-i-gioielli-amabile-ora-ho-aperto-il-440d3d59-68a5-439a-bb9f-52b08d637xk.shtml](https://corrieredibologna.corriere.it/notizie/cronaca/25_aprile_12/martina-strazzer-dall-investimento-di-300-euro-e-tiktok-a-un-fatturato-di-10-milioni-con-i-gioielli-amabile-ora-ho-aperto-il-440d3d59-68a5-439a-bb9f-52b08d637xk.shtml)

<sup>78</sup> <https://forbes.it/classifiche-forbes/under-30/under-30-2023-art-style/>

<sup>79</sup> <https://amabilejewels.it/pages/chi-siamo>

trasparenza del brand, ampiamente promossa fino ad allora. Si tratta della vicenda che vede come protagonista Sara Cecconi, contabile di Amabile con dodici anni di esperienza nel settore, assunta a luglio 2024, quando si trovava già al quarto mese di gravidanza. In un primo momento, il brand, adottando una pratica di Digital Employer Branding, ha voluto valorizzare l'assunzione pubblicando un video sulla piattaforma "Tik Tok" che raggiunse in poco tempo due milioni di visualizzazioni e oltre duecento mila like, promuovendo l'organizzazione come una realtà inclusiva e attenta al supporto delle madri lavoratrici.

La vicenda cominciò ad assumere contorni critici quando emersero alcuni dettagli sul rapporto lavorativo della contabile che misero in luce una forte discrepanza tra le aspettative create dal messaggio comunicato e la reale esperienza della dipendente. Quest'ultima, dopo aver lasciato un impiego stabile sulla base di promesse di continuità, aveva continuato a collaborare con Amabile anche durante la maternità, lavorando da remoto per sostenere il team. Nonostante le diverse rassicurazioni ricevute, la situazione è cambiata improvvisamente nel maggio del 2025, quando il contratto a tempo determinato di Sara Cecconi non venne rinnovato con conseguenti critiche generiche e mai formalizzate in precedenza, giustificate solamente con presunte "criticità e lacune", senza però che fossero stati evidenziati e verificati problemi concreti nel corso dell'anno di collaborazione.

La conclusione di questo rapporto di lavoro ha messo in evidenza l'incoerenza e il contrasto con l'identità comunicata dal brand, da sempre associata a valori come l'empowerment femminile, l'inclusione e il supporto reciproco, amplificando l'impatto negativo del caso e generando una forte reazione pubblica, andando a trasformare la narrazione aziendale in un elemento di critica. Le conseguenze reputazionali sono state immediate e tangibili, con una perdita di quasi 8.000 follower in una settimana (circa il 5% del totale) su "Instagram"<sup>80</sup> e un'ondata di commenti negativi che hanno reso ogni contenuto pubblicato, terreno di confronto acceso, dimostrando quanto la distanza tra comunicazione e realtà possa compromettere rapidamente la credibilità di un Employer Brand e delle strategie di comunicazione<sup>81</sup>.

---

<sup>80</sup> Instagram: popolare social network basato sulla condivisione di foto e video.

<sup>81</sup> Frank Merenda – *Come ha fatto Martina Strazzer a Distruggere €10 Milioni di Brand in Poche Ore?* – Solo il marketing che conta – (2025, 19 Agosto) <https://frankmerenda.substack.com/p/come-ha-fatto-martina-strazzer-a>

Di fronte alla crescente esposizione mediatica e alle numerose richieste di chiarimento, la risposta iniziale di Martina Strazzer è stata caratterizzata da un periodo di silenzio sui social, che ha ulteriormente alimentato il dibattito pubblico. Solo dopo qualche settimana, attraverso un comunicato pubblicato su Instagram, la fondatrice di Amabile è intervenuta per fornire una versione ufficiale dei fatti, riconoscendo le reazioni di delusione, rabbia e preoccupazione emerse in seguito alla decisione di non rinnovare il contratto della dipendente coinvolta. All'interno del messaggio, l'azienda ha ribadito che l'intenzione iniziale fosse quella di costruire una collaborazione duratura, ma ha spiegato che, a seguito di verifiche interne e del supporto di consulenti esterni, sarebbero emerse problematiche più complesse del previsto, portando l'organizzazione a compiere una scelta definita difficile ma necessaria, motivata dalla volontà di tutelare il funzionamento complessivo dell'impresa e il benessere delle oltre quaranta persone che vi lavorano. Allo stesso tempo, il brand ha cercato di riaffermare i propri valori, sottolineando come la maternità non venga considerata un ostacolo ma un principio centrale su cui continua a fondarsi la propria cultura aziendale. Tuttavia, questo tentativo di chiarimento si è inserito in un contesto già fortemente critico, in cui la distanza tra comunicazione e percezione pubblica risultava ormai evidente, riuscendo a placare la disapprovazione e i commenti negativi solo in minima parte<sup>82</sup>.

Un elemento che rende il caso di Amabile particolarmente delicato riguarda il profilo del suo pubblico di riferimento, composto principalmente da soggetti che hanno una fascia d'età compresa tra i diciotto e i trentacinque anni, target che ricerca nei marchi non solo prodotti, ma valori con cui identificarsi. Questa generazione, spesso attenta al significato oltre che al consumo, attribuisce grande importanza a concetti come autenticità, empatia e senso di appartenenza, costruendo il proprio rapporto con i brand sulla base di un forte allineamento valoriale. Proprio per questo motivo, eventuali incoerenze tra ciò che viene comunicato e ciò che viene percepito possono generare reazioni particolarmente intense con il conseguente rischio, da parte dell'impresa, di perdere la fiducia e di generare una vera e propria rottura del legame emotivo con la community.

---

<sup>82</sup> Ludovica Contoz – *Martina Strazzer e la vicenda del licenziamento della dipendente incinta* – Elle (2025, 16 Settembre) <https://www.elle.com/it/showbiz/celebrities/a65828813/martina-strazzer-licenziamento-dipendente-incinta/>

A differenza di altri segmenti di mercato, in cui è più facile riuscire a separare il prodotto dall'etica aziendale, il pubblico di Amabile tende a valutare l'intero ecosistema valoriale del brand, soprattutto su tematiche identitarie come l'empowerment femminile. A ciò si aggiunge la forte dipendenza dai canali digitali, infatti, con l'86% delle vendite generate online, l'esperienza d'acquisto del brand è strettamente legata alle piattaforme social, dove il dibattito è immediato e visibile. Ogni interazione rischia di avvenire in un contesto in cui eventuali critiche e commenti negativi sono costantemente presenti, amplificando l'impatto reputazionale e rendendo più complessa la gestione della crisi<sup>83</sup>.

Nonostante la crisi "social", verificabile attraverso l'aumento del numero dei commenti negativi e della riduzione del numero di "follower", non è possibile stabilire con certezza se Amabile abbia effettivamente subito perdite economiche o mancati ricavi a seguito del caso legato alla dipendente in gravidanza avvenuto a maggio del 2025, in quanto gli ultimi dati ufficiali disponibili sul fatturato risalgono al 2024 (€ 7.602.232,00)<sup>84</sup>. Di conseguenza, l'assenza di informazioni aggiornate impedisce di quantificare in modo preciso l'impatto finanziario della crisi reputazionale che sta affrontando il brand. Tuttavia, da questo episodio emerge con chiarezza il potenziale effetto che dinamiche di questo tipo possono avere in un contesto fortemente digitalizzato. All'interno di un ecosistema in cui le informazioni circolano rapidamente e il pubblico risulta essere altamente sensibile ai temi valoriali, ogni incoerenza può trasformarsi in una crisi amplificata, capace di minare la fiducia costruita nel tempo. Dunque, quando il messaggio comunicato non risulta coerente con le pratiche aziendali percepite, il rischio principale non è solo reputazionale, ma riguarda la perdita di credibilità, elemento chiave dell'Employer Branding, dimostrando come nell'era digitale, la proposta di valore per i propri dipendenti, collaboratori e clienti, non possa limitarsi ad una semplice narrazione strategica, ma debba essere profondamente allineata alla realtà organizzativa. La coerenza tra ciò che l'impresa comunica e ciò che effettivamente realizza, rappresenta una condizione imprescindibile per mantenere la fiducia degli stakeholder e sostenere nel lungo periodo la reputazione e la competitività del brand.

---

<sup>83</sup> Frank Merenda – *Come ha fatto Martina Strazzer a Distruggere €10 Milioni di Brand in Poche Ore?* – Solo il marketing che conta – (2025, 19 Agosto) <https://frankmerenda.substack.com/p/come-ha-fatto-martina-strazzer-a>

<sup>84</sup> <https://www.ufficiocamerale.it/8927/amabile-srl?srsltid>



## Conclusione

L'analisi sviluppata nel presente elaborato ha consentito di mettere in evidenza come l'Employer Branding, da pratica inizialmente riconducibile prevalentemente alla sfera della comunicazione e del recruiting, abbia assunto nel tempo una rilevanza sempre più ampia, fino a configurarsi come una vera e propria leva strategica di creazione di valore. L'evoluzione del rapporto tra impresa e lavoratore, il passaggio all'economia della conoscenza, la crescente centralità del capitale umano e la competizione globale per i talenti, hanno progressivamente trasformato la funzione risorse umane, andando oltre la dimensione amministrativa e operativa. In questo scenario, la capacità dell'impresa di presentarsi come datore di lavoro credibile, attrattivo e coerente con i propri valori è diventata un fattore essenziale, non solo per attirare candidati qualificati, ma anche per trattenere competenze critiche, rafforzare il coinvolgimento interno e migliorare il posizionamento competitivo nel lungo periodo.

L'Employer Branding non può essere interpretato come una semplice attività di immagine, ma esso si fonda su un equilibrio delicato tra identità comunicata ed esperienza vissuta, tra promessa e realtà e tra reputazione esterna e cultura interna. Un'organizzazione non diventa attrattiva semplicemente dichiarandosi tale, ma lo diventa nella misura in cui riesce a costruire un ambiente di lavoro che renda credibili e tangibili i valori che comunica. Da questo punto di vista, il capitale umano non viene considerato un semplice destinatario delle politiche aziendali, ma diventa il principale protagonista nella costruzione della reputazione.

Il secondo elemento fondamentale riguarda il rapporto tra Employer Branding e performance economico-finanziaria. È possibile osservare come la valorizzazione dell'esperienza del dipendente e la cura della reputazione come datore di lavoro, producano effetti concreti e misurabili sul piano economico. Fattori come la riduzione del turnover, il contenimento del costo per assunzione, il miglioramento dell'engagement e la maggiore capacità di attrarre candidati qualificati, dimostrano come investire nelle persone non costituisca un costo, bensì un investimento strategico capace di generare ritorni tangibili. L'Employer Branding può quindi essere osservato e valutato attraverso indicatori di performance, contribuendo a

spostare la funzione HR verso una logica di creazione di valore misurabile. In questo senso, la gestione delle risorse umane diviene una componente attiva del complesso processo di creazione del vantaggio competitivo dell'impresa.

L'aspetto centrale dell'elaborato trova piena espressione nel momento in cui l'Employer Branding viene analizzato alla luce della Digital Transformation, la quale ha agito come un vero e proprio moltiplicatore di valore, ridefinendo i modi attraverso cui le imprese costruiscono, comunicano e monitorano la propria identità come datori di lavoro. Le tecnologie digitali hanno reso l'Employer Branding più visibile, interattivo e personalizzabile, inserendolo all'interno di ecosistemi digitali nei quali la reputazione circola in tempo reale e si forma attraverso molteplici "touchpoint". In questo contesto, l'intelligenza artificiale si è rivelata uno degli strumenti più rilevanti nel ridefinire la funzione HR, dimostrando come essa sia in grado di contribuire ad automatizzare attività ripetitive, migliorare il matching tra candidati e ruoli, ridurre i tempi di selezione e rendere più efficienti i processi decisionali, supportando una pianificazione strategica del capitale umano fondata sui dati. Tuttavia, è dato osservare come il vero potenziale dell'AI non risieda nella sostituzione dell'intervento umano, bensì nella sua capacità di potenziarlo, configurandosi come uno strumento di supporto capace di rafforzare le abilità analitiche dei recruiter e dei manager HR, lasciando alla dimensione umana il compito di interpretare, contestualizzare e prendere decisioni. Questo punto appare decisivo per comprendere la trasformazione delle risorse umane da funzione esecutiva a funzione strategica, in cui la tecnologia non elimina la centralità della persona, ma ne ridefinisce il ruolo, rendendolo più qualificato, orientato ai dati ed integrato con gli obiettivi di business.

L'adozione di un approccio sempre più orientato al marketing esperienziale, così come l'utilizzo del Metaverso e delle nuove pratiche di onboarding virtuale, hanno permesso di rilevare come le imprese non si limitino più a "raccontare" il proprio brand, ma cerchino sempre più di farlo vivere ai candidati e ai dipendenti attraverso esperienze coinvolgenti, personalizzate e memorabili. Questo aspetto si è rivelato essenziale per riuscire ad attrarre le generazioni native digitali, le quali valutano l'impresa non soltanto in base alla retribuzione o alla stabilità, ma anche in funzione della qualità dell'esperienza, della cultura organizzativa e dell'innovazione percepita.

Queste evidenze hanno trovato piena conferma nei casi di studio analizzati.

Unilever rappresenta in modo chiaro come l'integrazione tra Employer Branding, cultura organizzativa e intelligenza artificiale possa produrre risultati estremamente positivi in termini di efficienza, inclusione e riduzione dei costi, confermando che una strategia digitale ben progettata possa trasformarsi in una concreta fonte di vantaggio competitivo.

Accenture, invece, evidenzia come il Digital Employer Branding riesca ad estendersi ben oltre il recruiting, investendo anche la formazione, l'ascolto delle persone e la flessibilità lavorativa, soprattutto grazie alle pratiche immersive di onboarding nel Metaverso. In entrambi i casi emerge chiaramente come il successo derivi non solo dall'adozione di tecnologie avanzate, ma dalla loro integrazione coerente con una visione organizzativa centrata sulle persone, sullo sviluppo delle competenze e sulla qualità dell'esperienza lavorativa.

Di particolare rilievo, sul piano critico, è il caso Amabile, che risalta il lato opposto del fenomeno. In questo esempio, il Digital Employer Branding, anziché rafforzare la credibilità del brand, si è trasformato in un fattore di crisi a causa della distanza tra la narrazione pubblica dei valori trasmessi e la percezione concreta delle pratiche interne. Nello specifico è dato rilevare come nell'era digitale la reputazione non possa essere costruita esclusivamente attraverso contenuti, storytelling o campagne di comunicazione, e che, se non vi è coerenza tra ciò che l'impresa promette e ciò che realmente realizza, la visibilità offerta dalle piattaforme digitali può trasformarsi in un elemento di vulnerabilità reputazionale. In un contesto in cui la comunicazione è amplificata dai canali digitali e viene costantemente monitorata dagli stakeholder, eventuali disallineamenti tra valori dichiarati e pratiche effettive possono compromettere rapidamente la credibilità del brand, dimostrando come l'Employer Branding non possa essere costruito esclusivamente a livello comunicativo, ma debba essere radicato in comportamenti organizzativi autentici e coerenti, la cui assenza può generare sfiducia, con potenziali ripercussioni non solo sulla reputazione, ma anche sulle performance d'impresa.

La tecnologia amplifica il valore dell'Employer Branding solo quando esiste una base gestionale ed organizzativa autentica, coerente e sostenibile.

Alla luce dell'analisi complessiva in questa sede condotta, è possibile affermare che l'integrazione delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale nelle strategie di Employer Branding possa effettivamente trasformare la gestione delle risorse umane in leva strategica di creazione di valore, ma soltanto a precise condizioni, in particolare, quando le tecnologie vengono utilizzate non come fine, ma come mezzo per potenziare i processi, migliorare l'esperienza dei dipendenti e rafforzare la coerenza tra cultura organizzativa e comunicazione esterna. In altre parole, la digitalizzazione dell'Employer Branding e della funzione HR è in grado di generare valore quando è accompagnata da una visione strategica, da un orientamento etico e da una capacità autentica di mettere le persone al centro.

Per le organizzazioni, la sfida non è adottare nuovi strumenti tecnologici, ma saperli governare in modo responsabile, strategico e umano, affinché la trasformazione digitale non produca soltanto efficienza, ma generi valore reale e sostenibile per l'impresa e per le persone che ne fanno parte. All'interno del contesto economico contemporaneo, le imprese che sapranno integrare in modo coerente innovazione tecnologica, centralità della persona e autenticità organizzativa saranno quelle maggiormente in grado di attrarre talenti, costruire relazioni di fiducia e sostenere il proprio vantaggio competitivo nel lungo periodo.



## BIBLIOGRAFIA

- Ambler Tim e Barrow Simon – *The Employer Brand* – Journal of Brand Management, Londra (3 Dicembre 1996)
- Balbi Gabriele – *The Digital Revolution* – Oxford University Press (2023)
- Caliccia Giuseppe – *Guida pratica all’Employer Branding. Teoria, dati e casi* – Franco angeli, Milano (2017)
- Drucker Peter – *Management challenges for the 21st century* – Harper Business, New York (1999)
- Incorvaia Antonio – *Employer Branding: attrarre e coltivare talento in azienda in modo strategico e creativo* – Apogeo, Milano (2020)
- Lazazzara Alessandra, Za Stefano, Agrifoglio Rocco – *Navigating Digital Transformation* – Springer, Cham (2024)
- Lizzani Gabriele, Mussino Gian Maria, Bonaiuto Marino – *L’employer branding tra ricerca e applicazione* – Franco Angeli, Milano (2010)
- Magliocca Pierpaolo – *Sfide e opportunità della Digital Revolution* – Franco Angeli, Milano (2023)
- J. McCarthy, M.L. Minsky, N. Rochester, C.E. Shannon – *A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence* – (1955, 31 Agosto) <http://jmc.stanford.edu/articles/dartmouth/dartmouth.pdf>
- Negroponte Nicholas – *Being Digital* – Alfred A. Knopf, New York (1995)
- Ronchi Marco – *Digital Transformation. Metodi e strumenti per guidare l’evoluzione digitale delle imprese attraverso design, marketing e comunicazione* – Franco Angeli, Milano (2019)
- Turing Alan – *Computing Machinery and Intelligence* – (1950) 433-460. Traduzione italiana in: V. Somenzi, R. Cordeschi, La filosofia degli automi. Origini dell’intelligenza artificiale, Paolo Boringhieri, Torino (1986)

## SITOGRAFIA

- <https://www.24orebs.com/news/employer-branding-cos-e-perch-le-aziende-non-possano-farne-a-meno-2023-03-30>
- <https://hrtalk.de/wp-content/uploads/2020/02/EMPLOYERBRAND.pdf>
- [https://www.treccani.it/enciclopedia/economia-della-comunicazione\\_\(XXI-Secolo\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/economia-della-comunicazione_(XXI-Secolo)/)
- <https://www.hostess-promoter.com/it/blog/brand-identity-brand-image/>
- <https://www.seozoom.it/corporate-branding-seo-marketing-guida/>
- <https://www.24orebs.com/news/employer-branding-cos-e-perch-le-aziende-non-possano-farne-a-meno-2023-03-30>
- <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/employer-branding/la-tua-azienda-ha-una-employee-value-proposition/>
- <https://forbes.it/2019/11/05/microsoft-settimana-lavorativa-di-4-giorni-produttivita-in-crescita> Matteo Rigamonti – Microsoft prova la settimana di 4 giorni. E funziona: produttività su del 40% – Forbes Italia (2019, 5 Novembre)
- <https://factorial.it/blog/employee-lifecycle-le-fasi-del-ciclo-di-vita-dei-dipendenti/>
- [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)
- <https://www.careerarc.com/blog/employer-branding-study-infographic/>
- <https://courses.minnalearn.com/it/courses/digital-revolution/the-digital-revolution/what-is-the-digital-revolution/>
- <https://www.digitalinformationworld.com/2023/01/chat-gpt-achieved-one-million-users-in.html>
- <https://agile-school.com/cose-la-business-agility>
- <https://futurodigitale.infocert.it/agenda-digitale/digital-maturity-model-il-primo-step-per-portare-il-tuo-business-al-livello-successivo/>
- <http://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s-Digital-Maturity-Model-4.0.pdf>
- <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/employer-branding/>
- <https://www.michaelpage.it/selezione-del-personale/consigli-di-management/employer-branding-cos-e-e-come-si-crea-una>
- <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/gestione-del-personale/hr-tech/>

- <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/gestione-del-personale/people-analytics/>
- <https://www.mckinsey.com/solutions/orgsolutions/overview/people-analytics>
- <https://disf.org/files/macchine-calcolatrici-e-intelligenza.pdf>
- <http://jmc.stanford.edu/articles/dartmouth/dartmouth.pdf>
- <https://www.ibm.com/it-it/think/topics/machine-learning> Dave Bergmann – *Cos'è il machine learning?* – IBM
- <https://cloud.google.com/learn/what-is-artificial-intelligence?hl=it>
- <https://www.workday.com/it-it/topics/ai/ai-in-recruiting.html>
- [https://forms.workday.com/it-it/reports/elevating-human-potential/form.html?step=step1\\_default](https://forms.workday.com/it-it/reports/elevating-human-potential/form.html?step=step1_default)
- <https://www.glossariomarketing.it/significato/marketing-esperienziale/>
- <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/metaverso-cose-come-si-entra-e-cosa-significa/>
- <https://www.praxi.praxi/insight/il-metaverso-nei-processi-hr-opportunita-e-cautele/>
- <https://web3.carrefour.com/page-hiring.html>
- <https://www.xmetareal.com/metaverso-e-mondo-del-lavoro-spazi-immersivi-di-employee-experience/>
- <https://culturedigitali.eu/notizie/employee-advocacy-dipendenti-come-ambasciatori/>
- <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj?locale=it>
- <https://protezionedatipersonali.it/regolamento-generale-protezione-dati>
- <https://www.traliant.com/resources/hr-report-on-ai-insights/>
- <https://digeat.info/articolo-rivista/affrontare-i-bias-di-genere-nellia-percorsi-per-unequita-tecnologica/> Adriana Augenti – *Affrontare i bias di genere nell'IA: percorsi per un'equità tecnologica* – Digeat rivista (2024, 19 Marzo)
- <https://www.peoplearepeople.it/2025/06/03/intelligenza-artificiale-e-recruiting-evitare-i-bias-e-possibile-adottando-i-modelli-giusti/> Marco Ceruti e Edoardo Ares Tettamanti – *Intelligenza Artificiale e Recruiting: evitare i bias è possibile adottando i modelli giusti* – People are People (2025, 3 Giugno)
- <https://www.cristianonordio.com/leconomia-della-reputazione-e-le-implicazioni-sociali/>

- <https://www.oktopous.it/employer-branding-e-reputazione-digitale-attrarre-nel-tempo-dell'attenzione-breve/>
- <https://www.unilever.it/our-company/>
- <https://linkhumans.com/unilever/>
- <https://www.ninja.it/stop-curriculum-vitae-unilever-recruiting-intelligenza-artificiale-gamification-tech-digital/>
- <https://www.gsdcouncil.org/blogs/next-gen-ai-in-action-unilever-s-ai-powered-recruitment-revolution>
- <https://it.marketscreener.com/notizie/accnture-crescita-accelerata-tra-ia-e-acquisizioni-ce7c5cdcde8cf52d>
- <https://www.accenture.com/content/dam/accnture/final/accnture-com/document-4/accnture-360-value-report-2025.pdf>
- <https://www.hrdconnect.com/casestudy/how-accntures-enterprise-metaverse-has-elevated-employee-onboarding/>
- <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1632&context=misq>
- <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/100-best/2026>
- <https://amabilejewels.it/pages/chi-siamo>
- [https://corrieredibologna.corriere.it/notizie/cronaca/25\\_aprile\\_12/martina-strazzer-dall-investimento-di-300-euro-e-titktok-a-un-fatturato-di-10-milioni-con-i-gioielli-amabile-ora-ho-aperto-il-440d3d59-68a5-439a-bb9f-52b08d637x1k.shtml](https://corrieredibologna.corriere.it/notizie/cronaca/25_aprile_12/martina-strazzer-dall-investimento-di-300-euro-e-titktok-a-un-fatturato-di-10-milioni-con-i-gioielli-amabile-ora-ho-aperto-il-440d3d59-68a5-439a-bb9f-52b08d637x1k.shtml) Vittoria Melchioni – *Martina Strazzer, dall'investimento di 300 euro e TiktTok a un fatturato di 10 milioni con i gioielli Amabile: «Ora ho aperto il primo negozio»* – Corriere di Bologna (2025, 12 Aprile)
- <https://forbes.it/classifiche-forbes/under-30/under-30-2023-art-style/>
- <https://frankmerenda.substack.com/p/come-ha-fatto-martina-strazzer-a> Frank Merenda – *Come ha fatto Martina Strazzer a Distruggere €10 Milioni di Brand in Poche Ore? – Solo il marketing che conta* – (2025, 19 Agosto)
- <https://www.elle.com/it/showbiz/celebrities/a65828813/martina-strazzer-licenziamento-dipendente-incinta/> Ludovica Contoz – *Martina Strazzer e la vicenda del licenziamento della dipendente incinta* – Elle (2025, 16 Settembre)
- <https://www.ufficiocamerale.it/8927/amabile-srl?srsltid>

