

Employer Marketing & Branding.  
Come le aziende attraggono giovani talenti  
attraverso strategie di employer branding:  
il caso Tutored

Prof. Costabile Michele

---

RELATORE

Nicolò Bardi  
Matr. 184811

---

CANDIDATO

# INDICE

## **1. Introduzione**

- 1.1. Contesto, importanza e definizione dell'employer branding
- 1.2. L'employer branding e i Millennials
- 1.3. Numeri e statistiche a supporto dell'employer branding
- 1.4. Obiettivo della ricerca

## **2. Employer Branding**

- 2.1. Il concetto, la nascita e il percorso evolutivo dell'employer branding
- 2.2. I trend dell'employer branding
- 2.3. Gli attori: risorse umane e marketing
- 2.4. Conoscere le aspettative e i parametri di valutazione dei Millennials:
  - 2.4.1. Quali sono i settori in cui i Millennials voglio lavorare?
  - 2.4.2. Quali sono gli elementi chiave che un'azienda deve tenere in considerazione per essere più attrattiva nei confronti dei Millennials?

## **3. La selezione dei migliori talenti: nuovi approcci aziendali**

- 3.1. Strategia di Employer Branding
  - 3.1.1. Individuazione del target di riferimento
  - 3.1.2. Scelta dei valori che si voglio trasmettere
  - 3.1.3. Quali contenuti comunicare internamente ed esternamente e attraverso quali mezzi
  - 3.1.4. Analisi dei risultati
- 3.2. L'engagement: i propri dipendenti come punto di forza nelle strategie di employer branding
- 3.3. Alcuni dei modelli di employer branding di maggior successo
  - 3.3.1. Il modello di Brett Minchington e Ryan Estis
  - 3.3.2. Il modello di Backhaus e Tikoo
  - 3.3.3. Il modello di Talent Magnet
  - 3.3.4. Il modello di E. Amendola: Employer Brand Global Framework
- 3.4. La classifica delle aziende più attrattive al mondo (Top Employer del 2019)
  - 3.4.1. Analisi dell'azienda più attrattiva a livello mondiale: Google

#### **4. Tutored: un punto di incontro tra studenti, giovani laureati e aziende**

4.1. Nuovi canali per raggiungere e comunicare con il proprio target di riferimento

4.2. Storia, mission e vision di Tutored

4.3. Come si inserisce Tutored nel mondo dell'Employer branding?

4.3.1. Perché le aziende utilizzano Tutored per veicolare i loro messaggi di EB?

4.3.2. Quali sono i contenuti che pubblicano le aziende su Tutored

4.3.3. Analisi dei dati e ottimizzazione delle strategie

4.4. Risultati raggiunti e il futuro di Tutored

#### **Conclusioni**

#### **Bibliografia**

# Capitolo 1

## Introduzione

### 1.1 Contesto, importanza e definizione dell'employer branding;

Oggi i Millennials più *'brillanti'* hanno davanti a loro numerose opportunità di carriera che possono intraprendere: ma come scegliere l'azienda 'giusta'? Perché un neolaureato in ingegneria informatica con 110L e specializzato in Cybersecurity dovrebbe scegliere PwC, Accenture o Google a parità di offerta economica e di mansione? E' proprio qui che entra in gioco l'Employer Branding (EB).

L'Employer Branding è l'insieme delle strategie di recruiting marketing che ha l'obiettivo di costruire un'immagine aziendale coerente con l'identità dell'azienda come luogo di lavoro ideale in modo da attrarre e fidelizzare i dipendenti di talento.

*Secondo Randstad, 'In un mercato del lavoro competitivo come quello attuale, l'employer branding è uno strumento cruciale per attrarre e trattenere i talenti giusti per l'organizzazione. L'employer branding consente alle aziende di reclutare nuove risorse qualificate e promettenti e ne favorisce il senso di appartenenza stimolando la loro identificazione con l'azienda. Accresce anche la visibilità dell'organizzazione nel mercato del lavoro, facendola emergere rispetto ai competitors<sup>1</sup>.'*

Il termine 'Employer Branding' viene per la prima volta coniato nel 1996 dagli accademici Tim Ambler, considerato dal Chartered Institute of Marketing come uno dei 50 migliori esperti di marketing al mondo, e Simon Barrow come la capacità di attrarre potenziali dipendenti e conservare la forza lavoro già in azienda. In un primo momento era stato definito come un pacchetto di benefit aziendali che il datore di lavoro forniva ai suoi dipendenti durante il rapporto lavorativo: ulteriori ricerche sull'argomento ne hanno però esteso il significato come il processo tramite il quale viene costruita un'identità unica e identificabile del datore di lavoro.

---

<sup>1</sup> Employer Branding: come attrarre talenti risparmiando risorse. Randstad Award 2016 ([https://www.randstad.it/employer-branding-center/rawd2016\\_ebook\\_employer\\_branding.pdf](https://www.randstad.it/employer-branding-center/rawd2016_ebook_employer_branding.pdf))

L'obiettivo dell'EB è quindi quello di mostrare ai futuri (e attuali) lavoratori quanto l'azienda in questione sia il luogo di lavoro ideale per loro. In particolare, lo scopo di queste strategie è quello di attrarre e mantenere i 'talenti': coloro che sappiano fornire quel valore aggiunto all'organizzazione che la possa portare al successo a discapito dei *competitors*.

Il problema principale però è che tutte le aziende vogliono le menti più brillanti. In questo senso, esiste una vera e propria guerra ai talenti: chi riesce ad assumere e tenersi i migliori, ha un valore aggiunto notevole rispetto ai competitor. Nel 1998 McKinsey & Company, una multinazionale di consulenza strategica, coniò questo termine 'War for talent<sup>2</sup>' per esprimere una vera carenza di talenti sul mercato del lavoro di quel tempo: ad oggi possiamo dire che questa guerra si sia intensificata molto.

Infatti l'attuale mercato del lavoro, congestionato e compresso da spinte diversificate, spesso diametralmente opposte nei contenuti e negli intenti, richiede mai come prima un grande supporto e intervento del settore Human Resources di qualsiasi azienda.

I professionisti del settore sono chiamati ad approcciarsi con l'esigenza di personale altamente qualificato e di talento, ma d'altra parte le disponibilità in termini di retribuzione offerta e prospettive di contratti a lungo termine spesso sono troppo distanti dalle aspettative e desideri di chi, potenzialmente, potrebbe essere il candidato giusto per l'Azienda in questione, o ancora di chi già presta la propria opera, ma non per questo si sente più soddisfatto e facente parte dell'organizzazione in senso stretto. È dunque logico e consequenziale pensare e sperare che le aziende pongano le risorse umane (in senso lato, non strettamente legato all'ufficio HR) al primo posto.

Data l'importanza e la crescente attenzione del EB, ad oggi sono due i rami aziende che devo cooperare per creare una strategia vincente: Marketing e Risorse Umane. La funzione *Marketing* saprà fornire alle Risorse Umane quel supporto tecnico che, insieme al *know how* chiaramente compito dell'HR, darà modo al progetto di EB di essere efficace ed efficiente. La comunicazione è ciò che lega questi due rami dell'organizzazione, e che deve controllare e vigilare affinché la comunicazione interna ed esterna all'azienda siano coerenti.

Si pensi a cosa accadrebbe se, ragionando per assurdo, la comunicazione interna seguisse una linea e dei messaggi chiave da trasmettere non coerenti con l'immagine

---

<sup>2</sup> Michaels, Handfield-Jones, Axelrod. *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press

esterna che circola sul mercato, e di cui è in gran parte responsabile il Marketing. Indubbiamente, l'immagine aziendale esterna ne risentirebbe, e i lavoratori percepirebbero di lavorare in un ambiente non lineare nelle proprie intenzioni e visione. Questa mancata coerenza porterebbe a delle criticità non sottovalutabili.

## **1.2 L'employer branding e i Millennials**

I Millennials (o Generazione Y) sono la generazione nata tra il 1980 e il 1999 e sono coloro che stanno o sono da poco entrati nel mondo del lavoro. Dati statistici dimostrano che il prossimo anno (2020) i Millennials formeranno il 50% della forza lavoro mondiale, una generazione con un grosso potenziale ma che opererà in maniera totalmente diversa da come si operava con le generazioni precedenti. Da qui nasce la necessità di capire come iniziano la loro vita lavorativa, quali sono le loro speranze e le loro aspettative nel mercato del lavoro. È una generazione molto differente da quelle precedenti, grazie all'uso costante che fanno della tecnologia che li ha resi dei veri e propri esperti tecnologici. Oggi stanno dando una nuova forma al mondo del lavoro e stanno soprattutto ridefinendo il rapporto tra datore di lavoro e dipendente.

La Generazione Y è entrata nel mercato del lavoro durante una delle più grandi recessioni globali caratterizzata ad un elevato tasso di disoccupazione e una domanda crescente di nuove abilità e competenze. Nati nel mondo del digitale, usano abitualmente e con molta facilità smartphone e social media. Ciò li ha abituati a una comunicazione istantanea e a un accesso immediato delle informazioni che ricercano grazie ai motori di ricerca come Google, così da preferire strumenti lavorativi come il telefono, tablet e il computer rispetto a un incontro vis à vis.

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

È, in altre parole, la prima generazione che entra a far parte del mondo del lavoro con una migliore comprensione di uno strumento di business, rispetto ai dipendenti già presenti in azienda. I Millennials si sono impegnati in percorsi formativi più articolati delle generazioni precedenti, allo scopo di raggiungere un processo di formazione completo che gli

permettesse l'accesso nel mondo del lavoro, ma a loro volta hanno sviluppato moltissime aspettative ed esigenze. Aspettative che vengono studiate annualmente da Universum<sup>3</sup>, società specializzata in strategie di EB e analisi della Generazione Y attraverso dei sondaggi su vari aspetti della loro futura carriera professionale come le prospettive di crescita, le loro ambizioni, come valutano determinati Brand, quali elementi tengono in considerazione prima di candidarsi ad una posizione in una specifica azienda e tanto altro. In particolare, nell'ultimo studio del 2018 è emerso che le aspettative dei Millennials sono:

- Avere un giusto bilanciamento tra il lavoro e il tempo libero;
- Avere un lavoro stabile;
- La possibilità di crescere all'interno dell'azienda;
- Lavorare per un'azienda che serve un 'bene superiore';
- La possibilità di lavorare in un ambiente dinamico e innovativo

I Millennials, inoltre, rispondono molto bene al tutoraggio da parte dei colleghi più anziani, ritenendola una grande opportunità di acquisire informazioni utili alla creazione e alla crescita della loro figura professionale.

Guidati dalle loro ambizioni, sono molti gli elementi e gli attributi che la Generazione Y valuta nella scelta dell'azienda in cui candidarsi. Nei sondaggi di Universum sono stati estrapolati i 'top 10' elementi che i Millennials considerano nella scelta del loro futuro datore di lavoro:

1. Crescita del salario;
2. Training e development;
3. Una posizione sicura con un contratto solido;
4. Opportunità di crescita in azienda;
5. Un ambiente lavorativo in confort, creativo e dinamico;
6. Azienda di successo;
7. Azienda che incoraggia un giusto bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata;
8. Un ambiente di lavoro amichevole;
9. Leader dell'azienda che supportano la loro crescita professionale;
10. Salario base competitivo.

---

<sup>3</sup> Universum: <https://universumglobal.com/>

Sono proprio questi gli elementi chiave su cui le strategie di employer branding devono partire.

I Millennials non amano, quindi, organizzazioni troppo rigide e obsolete e sono attratti da datori di lavoro che possano offrire più di una semplice paga. Non si basano su i soli stipendi corposi che possono ricevere. Ciò non vuol dire che per i Millennials lo stipendio non sia importante, ma la loro ambizione e voglia di crescere velocemente li conduce a valutare maggiormente la reputazione dell'azienda piuttosto della retribuzione.

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

I luoghi di lavoro hanno, per la Generazione Y, un'importanza rilevante. Sono attratti da ambienti friendly, dinamici e accattivanti, che puntano a diventare luoghi d'incontro e di socializzazione come ad esempio i co-working: fenomeno che sta prendendo sempre più piede sia tra le startup ma anche tra le grandi aziende come BNP Paribas e PwC. Sono disposti a lavorare duramente, partendo dal gradino più basso, ma in ambienti confortevoli, incoraggianti e stimolanti.

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

Riuscire ad attirare i Millennials nella propria azienda è senza dubbio indispensabile per il futuro dell'organizzazione grazie alle loro aspirazioni di carriera, alla loro ambizione, alla loro voglia di mettersi in gioco e all'ottima conoscenza che possiedono della nuova tecnologia; ma per far ciò bisogna conoscere a fondo il loro mondo e il loro modo di comunicare. Di fondamentale importanza vi è anche la possibilità di fissare obiettivi specifici, chiari e fornire feedback costanti, con programmi di ricompense per motivare i dipendenti e rendere visibili prospettive di crescita aziendale.

La gestione dei lavoratori appartenenti alla Generazione Y richiede una forte leadership, sia dal 'mentor' che dal top management: strategie diverse in base alla generazione di cui fa parte il dipendente e un piano di ricompense per i risultati ottenuti che sia visibile e trasparente.

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

Oggi molte aziende hanno attuato un piano di politica IT per cercare di conquistare i Millennials, tramite la comunicazione su social media, attraverso lo sviluppo del sito aziendale, la partecipazione a career day universitari e su piattaforme come Tutored.

Quest'ultima in particolare, che vedremo più nel dettaglio nei capitoli successivi, viene utilizzata da numerose multinazionali come PwC, Unicredit, BNP Paribas per avvicinarsi al mondo dei Millennials, in particolare studenti e giovani laureati. Tutored infatti permette alle aziende di entrare in contatto diretto con studenti e neolaureati fornendo loro materiale utile e interessante come suggerimenti sulla loro carriera, consigli su come redigere un CV o presentarsi al colloqui. Allo stesso tempo, queste organizzazioni possono farsi conoscere, mostrare la loro realtà, il loro ambiente di lavoro e le opportunità che offrono.

Un altro elemento molto interessante della Generazione Y è la loro possibilità e la voglia di spostarsi dalla propria città o nazione: molti infatti si sono trasferiti per cercare lavoro altrove scendendo a compromessi tra vita privata e lavorativa, ma non rinunciando alla propria ambizione, al desiderio di continuare a imparare e a realizzare una buona carriera professionale per raggiungere rapidamente ruoli rilevanti.

I Millennials sono fortemente attratti dal lavorare all'estero, soprattutto negli Stati Uniti d'America, Canada, negli UK e in Australia e considerano la mobilità internazionale di rilevante importanza per la propria carriera. Spesso questi giovani talenti si trasferiscono all'estero proprio per lavorare nelle aziende loro preferite: quelle tecnologiche.

Sempre secondo il sondaggio di Universum<sup>4</sup>, per esempio, nella top 10 delle aziende più 'attraenti' del mondo troviamo:

---

<sup>4</sup> Universum - Employer branding report 2019 (<https://universumglobal.com/ebnow2019/>)

1. Google
2. Microsoft
3. Apple
4. BMW Group
5. IBM
6. Siemens
7. Intel
8. Samsung
9. Amazon
10. GE

L'80% di queste aziende sono fortemente tecnologiche.

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

### **1.3. Numeri e statistiche a supporto dell'EB**

Perché è tanto importante per un'azienda investire nell'employer branding?

Secondo uno studio di LinkedIn e Glassdoor riportato dal Randstad Award 2016, un employer branding efficace può ridurre fino al 50% il costo di assunzione di un nuovo dipendente<sup>5</sup>. Questo è dato da una serie di fattori come ad esempio dal numero maggiore di candidature che si ottengono, il tasso di turnover più basso o dal non dover pagare stipendi più alti per compensare la poca attrattività dell'azienda.

Proprio su questo ultimo esempio, un'altra indagine dell'Harvard Business Review del 2016<sup>6</sup>, invece, indica come una società con 10.000 dipendenti potrebbe spendere fino a \$7,6 milioni l'anno in salari aggiuntivi per compensare una cattiva reputazione. Oltre alla riduzione dei costi e un risparmio economico, un altro obiettivo dell'EB è quello di

---

<sup>5</sup> *Employer Branding: come attrarre talenti risparmiando risorse. Randstad Award 2016*

<sup>6</sup> *Harvard Business Review. A Bad Reputation Costs a Company at Least 10% More Per Hire:*  
<https://hbr.org/2016/03/a-bad-reputation-costs-company-at-least-10-more-per-hire>

‘fidelizzare’ i migliori dipendenti. Sempre secondo LinkedIn e Glassdoor<sup>7</sup>, un brand forte può ridurre del 25% il tasso di turn-over. Riducendo il ‘tasso di abbandono’ dei lavoratori, si ottengono numerosi benefici:

- Riduzione dei costi di recruiting per ricercare nuove risorse;
- Riduzione del costo di formazione della nuova risorsa;
- Risparmio del tempo necessario a formare la nuova risorsa;
- Si evita il rischio che questa nuova risorsa non sia quella giusta e bisogna quindi continuare con il recruiting.

Per mostrare ancora una volta quanto è fondamentale l’EB e come i Millennials percepiscono la propria azienda, secondo un sondaggio di LinkedIn e Glassdoor riportato dal Randstad Award 2016<sup>8</sup>, l’84% dei dipendenti lascerebbe il proprio posto di lavoro per andare da un’azienda un una reputazione migliore.

Infine, aumentando la motivazione dei dipendenti diminuirebbero anche i giorni di malattia (ISR, 2003) e si avrebbe un effetto positivo anche sui clienti, come dimostrato da numerosi studi, uno su tutti, un’autorevole indagine effettuata dal distributore Sears Roebuck negli USA (1990), nella quale ad un aumento del 5% della motivazione dei dipendenti corrispondeva un aumento del 1.5% della soddisfazione dei clienti e un +0.5% del fatturato.

Sempre più top manager hanno iniziato a dare peso a come i Millennials percepiscono la loro azienda: secondo Randstad, l’82% degli HR manager sono più concentrati nella creazione di un employer branding forte rispetto a qualche anno fa<sup>9</sup>.

Una strategia di EB debole è proprio quello che ha portato molte aziende di successo ad uscire dal mercato perché non sono state in grado di cambiare insieme ai tempi e di attrarre e mantenere i migliori talenti. Una buona azienda fa pubblicità a sé stessa 24 ore al giorno per 7 giorni alla settimana: comunica attivamente i suoi valori, i suoi traguardi e la sua personalità in un modo facilmente visibile per i potenziali candidati e per i suoi dipendenti.

---

<sup>7</sup> *Employer Branding: come attrarre talenti risparmiando risorse. Randstad Award 2016*

<sup>8</sup> *Employer Branding: come attrarre talenti risparmiando risorse. Randstad Award 2016*

<sup>9</sup> *2016 Randstad Sourceright Talent Trends Survey*

Non se ne può fare a meno e non si può rimandare anche perché, basta guardarsi attorno, per rendersi conto del fatto che siamo circondati da esempi di chi sta facendo questo percorso davvero bene ed ottiene come risultato la desiderabilità sociale e la possibilità di scegliere i talenti migliori. Riportando una citazione di Jacques van den Broek, CEO Randstad “Paesi, aziende e dipendenti hanno tutti esigenze leggermente diverse. L'employer brand dovrebbe quindi cercare di articolare e convogliare le ricche e variegate caratteristiche distintive che rendono unica un'organizzazione.”

In conclusione, portiamo un'ultima statistica: secondo la classificazione di Lou Adler<sup>10</sup>, è possibile considerare la passività dei lavoratori analizzando la loro ricerca di un nuovo impiego. La passività è data dalla ricerca attiva di una nuova attività: più un lavoratore sarà soddisfatto del proprio impiego, meno ne cercherà uno alternativo. Chiaramente, i candidati passivi saranno quelli più difficilmente rintracciabili, ed è a questo punto che le strategie di attraction di un'organizzazione saranno fondamentali per raggiungere il risultato prefissato; d'altra parte, se in azienda le politiche di retention risultano efficaci, il tasso di passività dei collaboratori sarà più basso, scoraggiando la fuga dei talenti.

#### **1.4 Obiettivo della ricerca**

Considerando lo sviluppo degli ultimi anni, la tematica dell'EB è particolarmente attuale e interessante, come abbiamo dimostrato nei paragrafi precedenti.

L'obiettivo della mia tesi è quello di dimostrare quanto una strategia ben strutturata di l'employer banding possa fare la differenza ed essere un valore aggiunto per il successo aziendale nell'attrarre i Millennials.

Ad oggi, con la collaborazione e il sostegno dei social network e di tutte le nuove forme di comunicazione, è indubbio che il valore di un'azienda, i suoi ideali, le iniziative interne, l'etica, sono tutti argomenti in vetrina e rappresentano proprio il modo in cui un'organizzazione decide di presentarsi al mondo. Anni addietro, la cultura del brand era quasi esclusivamente delegata al passaparola di chi faceva parte dell'organizzazione. Oggi la voce dell'azienda, la sua promozione, la sua etica e le sue strategie, sono alla portata di tutti: è questo il motivo per il quale una politica di employer branding deve

---

<sup>10</sup> Lou Adler, 2005

essere controllata e non improvvisata, senza chiaramente perdere di freschezza e trasparenza.

Per dimostrare come oggi le aziende possono attrarre e ottenere visibilità nei confronti dei Millennials ma in particolare a studenti e giovani laureati, analizzeremo il caso **Tutored**<sup>11</sup>: startup italiana definita il punto di incontro tra studenti, neolaureati e aziende. Grazie ad una community di oltre 400.000 studenti e giovani laureati, Tutored viene utilizzata ad oggi da numerose multinazionali come UniCredit, PwC, Calzedonia, FCA, Accenture, LIDL e tante altre per attuare strategie di recruiting ed EB.

Il caso Tutored sarà di particolare interesse per mostrare come una strategia di EB ben strutturata possa attrarre i migliori talenti e supportare la crescita di un'azienda.

In conclusione, la tesi sarà strutturata in 4 capitoli compreso questo.

Il secondo capitolo della tesi verterà sulla nascita, l'evoluzione e gli effetti dell'employer branding mentre nel terzo capitolo approfondirà le strategie, il target di riferimento e i modelli dell'EB con un'analisi dell'azienda più attrattiva al mondo: Google.

L'ultima capitolo invece parlerà di Tutored e come numerose grandi aziende presenti su questa piattaforma stanno sviluppando le loro strategie di recruiting ed employer branding verso il target dei Millennials.

---

<sup>11</sup> Tutored: [www.tutored.me](http://www.tutored.me)

# Capitolo 2

## Employer Branding

### 2.1. Il concetto, la nascita e il percorso evolutivo dell'employer branding

Come anticipato nel primo capitolo, il concetto di 'Employer Branding' viene per la prima volta coniato nel 1996 dagli accademici Tim Ambler e Simon Barrow. Il primo è un teorico organizzativo, autore e accademico britannico nel campo dell'efficacia del marketing, inserito nell'elenco delle 100 persone più influenti del suo settore ed è citato dal Chartered Institute of Marketing come uno dei 50 migliori esperti di marketing al mondo<sup>12</sup>. Il secondo si definisce sul suo profilo LinkedIn 'The Creator of the Employer Brand concept', è un docente universitario e ha scritto vari libri tra cui 'The Employer Brand' (Wiley 2005).

Il termine employer branding era nato per intendere la capacità di attrarre potenziali dipendenti e conservare la forza lavoro già in azienda. Nei primi anni di vita dell'*EB* infatti, questo identificava solamente la reputazione dell'azienda con il datore di lavoro.

Nel 2001 la definizione però mutò secondo Lloyd in "The sum of a company's efforts to communicate to existing and prospective staff, that it is a desirable place to work". Questa definizione racchiude tutti gli aspetti che l'*EB* implica: fidelizzazione del lavoratore all'azienda, attrattività per i potenziali dipendenti affinché considerino l'impresa in un luogo di lavoro desiderabile e ammirevole. Sono dunque queste le dimensioni in cui una strategia di *EB* dovrà fare capo: comunicazione dell'identità e cultura aziendali, marketing interno e considerazione dell'azienda dall'esterno.

Successivamente nel 2005, Minchington definì l'employer branding come "L'immagine dell'azienda come 'un gran posto in cui lavorare' nella mente dei dipendenti attuali e negli stakeholders del mercato esterno"<sup>13</sup> mentre nel 2013 è stato ridefinito come 'lo sviluppo dell'immagine e della reputazione aziendale che inciderebbe sulla sua capacità di trattenere i dipendenti e di attrarre nuovi talenti'.

---

<sup>12</sup> Tim Ambler: [https://en.wikipedia.org/wiki/Tim\\_Ambler](https://en.wikipedia.org/wiki/Tim_Ambler)

<sup>13</sup> Employer Value Proposition: [https://en.wikipedia.org/wiki/Employee\\_value\\_proposition](https://en.wikipedia.org/wiki/Employee_value_proposition)

Come abbiamo visto, nel corso degli anni l'Employer Branding ha acquisito sempre più rilevanza in quanto è diventato progressivamente un elemento vitale per il successo o l'insuccesso delle organizzazioni. Si riscontra infatti un'influenza molto positiva in termini di lealtà, retention, soddisfazione e affinità percepita dai dipendenti nei confronti dell'azienda per cui lavorano. In questo scenario è possibile quindi affermare che l'Employer Branding è, a tutti gli effetti, un fattore di differenziazione per l'azienda rispetto la concorrenza. Le organizzazioni che utilizzano attivamente queste strategie, traggono benefici da un maggiore interesse da parte di nuovi potenziali collaboratori e dalla maggiore fedeltà e impegno dei dipendenti attuali.

La definizione di Employer Branding, come abbiamo visto precedentemente, è evoluta nel tempo e oggi addirittura ha dato vita ad altri concetti correlati.

1. **L'Employer Identity**: ovvero l'identità di una organizzazione come datore di lavoro (Employer). In particolare sono importanti i fattori che caratterizzano l'ambiente di lavoro nel quale il candidato andrà a lavorare, la sinergia tra i componenti dei team e il rapporto con il top management.

2. **L'Employer Value Proposition**: è tutto ciò che le persone vivono nel corso del rapporto di lavoro con un'azienda. In particolare: la retribuzione, l'ufficio, i colleghi, l'ambiente, la soddisfazione sul lavoro, la leadership e molto altro. Sono anche da considerare le azioni poste in essere dall'azienda per soddisfare i bisogni del dipendente, oltre che le aspettative dei propri collaboratori o candidati target. Brett Minchington<sup>14</sup>, una delle voci più autorevoli in tema di EB, definisce la Employee Value Proposition (EVP) come l'insieme delle associazioni e benefici forniti da un'azienda in cambio delle skills, capabilities ed esperienze che un impiegato apporta, mentre Tandehill<sup>15</sup> rafforza questa affermazione spiegando il perché l'esperienza lavorativa in un'azienda sia complessivamente superiore rispetto ai competitors. L'EVP dovrebbe identificare l'unicità di quei processi e programmi che dimostrano l'impegno dell'employer nei confronti del lavoratore in termini di crescita, sviluppo e riconoscimento dei meriti, elencando le ragioni principali in grado di spingere il dipendente all'impegno verso l'azienda. In questo senso, l'EVP influisce sulla percezione, sia interna, sia esterna dell'organizzazione, cosicché

---

<sup>14</sup> B. Minchington, Your Employer Brand – attract, engage, retain, Collective Learning Australia, 2006

<sup>15</sup> *The Employment Value Proposition*, by Tandehill Human Capital. Workspan Magazine 10/06 (<http://www.tandehill.com/pdfs/Total-Rewards.pdf>)

risultato fondamentale che da parte della funzione HR si attui un processo di allineamento ed integrazione tra questi due aspetti.

3. **L'Employer Brand Positioning:** sono le azioni che mirano a definire le caratteristiche dell'azienda come Employer of Choice ed a strutturare la strategia di Recruiting marketing più efficace per attribuire un certo posizionamento nella scala dei 'Top Employers' all'interno nella mente dei candidati (in particolare, quelli di interesse per l'azienda).

4. **Employer of Choice:** definisce l'azienda come luogo di lavoro ideale per i dipendenti attuali e futuri. E' l'obiettivo più importante di una strategia di Employer branding e di posizionamento del proprio Employer Brand.

5. **L'Employer Brand Promise:** è l'espressione al target di riferimento dell'Employer Value Proposition. Si sviluppa solitamente sotto forma di claim o slogan.

Come possiamo vedere in queste definizioni appena descritte, nel corso del tempo l'EB si è sempre di più avvicinato al mondo del marketing.

## 2.2. I trend dell'employer branding

L'employer branding si è dovuto evolvere principalmente per due motivi: scarsità di talenti in circolazione e lo sviluppo sempre più esponenziale della tecnologia, in particolare dei Social Network.

Oggi i talenti che stanno per entrare nel mondo del lavoro si trovano di fronte ad un'ampia opportunità di scelta. I giovani sono molto più propensi ad accettare lavori in aziende dove vengono valorizzati, dove la cultura si allinea con la loro personalità e con i loro desideri. Nei paragrafi successivi affronteremo proprio quali sono gli elementi chiave che i Millennials considerano nella scelta dell'azienda in cui candidarsi.

Se i giovani brillanti neolaureati hanno numerose opportunità, le aziende invece si trovano spesso in enorme difficoltà nel reperire il candidato giusto per la posizione vacante in questione. Si ricerca il talento, quella risorsa così difficile da trovare e allo stesso tempo così preziosa, che rappresenta un concentrato di abilità e caratteristiche specifiche. E' proprio su queste risorse che la 'guerra' tra aziende ha inizio, al fine di accaparrarsi e riuscire a mantenere, con un efficace progetto di EB, quelle risorse che contribuiranno, in

larga parte, al successo dell'organizzazione stessa. E' molta la letteratura che fa riferimento alla 'guerra dei talenti' come ispirazione che le imprese dovrebbero cogliere per occuparsi concretamente di EB, e dedicare buona parte dell'attività delle Risorse Umane allo sviluppo e alla messa in atto di quelle strategie che non possono più essere meramente teoriche. Il termine "War for talent" (Guerra dei Talenti) venne introdotto nel 1997 da 3 consulenti di McKinsey: Michaels, Handfield-Jones e Axelrod<sup>16</sup>. Con questo termine si indicava il fenomeno di fortissima competizione tra le imprese per arruolare e trattenere quelle risorse umane (i talenti) in grado di rappresentare velocemente un vantaggio competitivo per le aziende che li assumevano. Il concetto è strettamente legato a quello di Employer Branding, nelle sue declinazioni di Attraction (attrazione dei talenti) e Retention (fidelizzazione dei migliori dipendenti). Dal momento che ci troviamo nel mezzo di questa 'Guerra per i talenti', le aziende devono da una parte evolversi e dall'altra devono aumentare i budget per attrarre e mantenere i migliori Millennials che porteranno al successo dell'organizzazione.

Un altro trend che sta giocando un ruolo fondamentale nell'evoluzione dell'EB è la tecnologia. In un mondo dove i social network sono diventati 'il pane quotidiano', le aziende hanno il dovere (e l'esigenza) di farsi vedere dove i loro potenziali (e attuali) dipendenti passano oltre 2 ore e 55 minuti al giorno<sup>17</sup>. In particolare, gli Employer devono essere presenti sui social network principali: piattaforme come Facebook, che ha superato i 2.5 miliardi di utenti<sup>18</sup>, Instagram, che ha superato il miliardo di utenti attivi mensili<sup>19</sup>, e LinkedIn che ha raggiunto i 500 milioni di profili.

Dal 2010 ad oggi, in pratica, le reti sociali hanno subito un'esplosione demografica esponenziale e hanno trasformato radicalmente il nostro stile di vita. Il social è il presente ed è presente nelle nostre vite soprattutto per via della crescente connettività portata dalla diffusione di smartphone e tablet. Questo infatti si rivela il dato di maggior rilevanza: il

---

<sup>16</sup> War for talent: [https://en.wikipedia.org/wiki/War\\_for\\_talent](https://en.wikipedia.org/wiki/War_for_talent)

<sup>17</sup> Fonte: emarketer (<https://www.emarketer.com/content/us-time-spent-with-mobile-2019>)

<sup>18</sup> Statista 'Number of monthly active Facebook users worldwide as of 3rd quarter 2019' (<https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>)

<sup>19</sup> Statista 'Number of monthly active Instagram users from January 2013 to June 2018' (<https://www.statista.com/statistics/253577/number-of-monthly-active-instagram-users/>)

51%<sup>20</sup> del traffico internet mondiale nel 2019 è stato generato da dispositivi mobile, un trend in crescita che comporta una trasformazione delle modalità d'accesso ai contenuti multimediali e che merita una particolare attenzione soprattutto per chi si occupa di EB e di recruiting.

Il processo comunicativo si è trasformato da una dimensione 'unidirezionale' in cui è l'employer a dirigere la comunicazione nei confronti dei candidati attraverso annunci, bacheche, career page, ad una omnidirezionale, dove tale posizione privilegiata viene meno. Oggi è facile accedere a Google per reperire informazioni sull'employer che eccedono quelle messe a disposizione della stessa azienda, come community, social network, siti di news: tutto questo ha reso l'EB un processo molto più delicato che richiede il coinvolgimento dell'azienda nel suo complesso, dai team risorse umane e marketing fino al top management.

La consistenza e la coerenza del brand con l'immagine che l'azienda possiede è fondamentale e non può che essere ottenuta attraverso processi di collaborazione estesi e non semplicemente top-down.

Questo ultimo periodo ha impresso un'accelerazione sia alla velocità che al numero di informazioni scambiate producendo una sorta di immediatezza del contenuto; la comunicazione testuale è ridotta all'essenza (Twitter), mentre sembra diventare sempre più rilevante una comunicazione più immediata attraverso l'utilizzo di differenti medium, come avviene con le immagini e i video.

In conclusione è molto importante ricordare che non è sufficiente comunicare ma serve comunicare efficacemente.

Nel futuro l'employer branding continuerà a mutarsi e innovarsi: da una parte la mancanza di talenti sarà sempre più un problema da risolvere e la tecnologia continuerà ad avanzare a ritmi esponenziali. Secondo Randstad<sup>21</sup>, i punti sulla quale le aziende si devono focalizzare maggiormente nel futuro sono:

---

<sup>20</sup> Statista 'Percentage of mobile device website traffic worldwide from 1st quarter 2015 to 3rd quarter 2019' (<https://www.statista.com/statistics/277125/share-of-website-traffic-coming-from-mobile-devices/>)

<sup>21</sup> Randstad: i trend dell'employer branding nel nuovo millennio. (<https://www.randstad.it/knowledge360/employer-branding/i-trend-dellemployer-branding-nel-nuovo-millennio/>)

- **Big Data:** tutte le imprese avranno la necessità di adottare dei software strategici che utilizzino l'intelligenza artificiale per selezionare e valutare i candidati, accelerando così il flusso lavorativo. L'AI può, ad esempio, sfruttare la realtà virtuale per creare esperienze personalizzate di reclutamento e attrarre in questo modo sempre più talenti. Questo porterà ad un aumento dell'efficienza e della qualità del lavoro degli HR.
- **Attenzione all'opinione dei dipendenti:** I dipendenti dell'azienda rimangono sempre cruciali per migliorare l'immagine di sé verso l'esterno ed è per questo che dovranno essere dei veri e propri ambasciatori dell'azienda. È importante ascoltare sempre i loro bisogni organizzando dei focus group, facendo interviste periodiche, chiedere opinioni e sondaggi. Se un dipendente è soddisfatto, parla bene del suo datore di lavoro. Così sarà automatico per un talento volerne sapere di più e tentare di entrare in contatto con l'azienda. Prima dell'avvento di internet, un dipendente insoddisfatto poteva parlarne agli amici, familiari e niente di più. Oggi, grazie al potere dei Social Network, basta davvero poco per distruggere la reputazione di un'azienda: un post su Facebook con l'immagine giusta e un pubblico pronto a ricondividere la notizia e si possono raggiungere facilmente milioni di persone. Allo stesso tempo, un lavoratore felice potrà mostrare sui propri profili social quando è bello e accattivante il suo luogo di lavoro condividendo una 'Storia' su Instagram o pubblicando un video su Facebook alimentando i commenti positivi da parte di potenziali dipendenti.
- **Esperienza multi-channel:** una strategia di employer branding deve, infine, essere pensata su diversi canali per migliorare l'esperienza del candidato e farlo interagire su più piattaforme differenti. Non sarà quindi sufficiente concentrarsi solamente sul sito aziendale, ma cercare invece di essere presenti anche attraverso eventi, portali dedicati al mondo del lavoro, social media, siti specializzati, pagine con focus sulla carriera e nuove piattaforme come Tutored di cui parleremo più avanti. La sfida sarà creare una sinergia omni-channel tra tutti questi strumenti a disposizione e mettere il potenziale candidato al centro di tutto. Tra le strategie vincenti del futuro non va dimenticato anche il content marketing, che ancora oggi rimane fondamentale in un'ottica di employer branding. Grazie a questo strumento si può infatti creare una community di talenti che sono davvero interessati all'azienda perché seguono in modo attivo le news pubblicate e trovano valore nell'offerta di lavoro.

In conclusione possiamo anche aggiungere che i trend di EB si intersecano sempre più con trend generali delle HR, per questo è importante richiamare alcuni importanti cambiamenti che investiranno la funzione HR nel prossimo futuro – secondo le analisi portate avanti dall'Osservatorio HR Innovation Practice del MIP<sup>22</sup>. La necessità di includere la funzione nell'insieme delle risorse strategiche dell'azienda andando oltre il ruolo di semplice supporto amministrativo comporta delle necessarie modifiche, sia nel cosa, sia nel come dei ruoli e dei compiti assegnati.

### 3. Gli attori: risorse umane e marketing

Come abbiamo visto in precedenza, l'*employer branding* è senza dubbio uno dei più importanti aspetti per ogni impresa: ma quale team o ramo aziendale dovrebbe occuparsene?

In generale possiamo dire che l'EB rientra a pieno titolo nelle strategie di un'organizzazione che sia *marketing oriented*. Quando parliamo di *employer branding* siamo automaticamente catapultati nel mondo del *marketing*: gli strumenti, il linguaggio e le strategie utilizzate sono quelle tipiche del *marketing*. Dunque perché è un compito assegnato alla funzione HR?

Iniziamo citando Philip Kotler<sup>23</sup>, definito il padre del marketing moderno: “È l'arte e la scienza di individuare, creare e fornire valore per soddisfare le esigenze di un mercato di riferimento, realizzando un profitto”. Analizzando queste parole possiamo concludere che la direzione verso cui si muove il valore è sia dall'interno dell'azienda e sia verso l'esterno. I destinatari del surplus sono i consumatori; sono i loro bisogni che devono essere soddisfatti. Il *marketing* è presentato come la tecnica, e quindi l'arte, utilizzata per favorire l'incontro fra queste due dimensioni: le organizzazioni e i consumatori.

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

---

<sup>22</sup> Osservatorio HR Innovation Practice del MIP ([https://www.osservatori.net/it\\_it/osservatori/hr-innovation-practice](https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/hr-innovation-practice))

<sup>23</sup> Philip Kotler: è stato indicato come il quarto "guru del management" di tutti i tempi dal Financial Times e acclamato come "il maggior esperto al mondo nelle strategie di marketing" ([https://it.wikipedia.org/wiki/Philip\\_Kotler](https://it.wikipedia.org/wiki/Philip_Kotler))

impresa ma di *employer* e di *dipendenti*. Ed è proprio qui entra in gioco l'*employer branding*, una *mutazione* del *marketing* che si occupa di portare a termine un tragitto diverso: mostrare all'ambiente circostante e ai vari stakeholder quanto un'azienda sia appealing per chi ci lavora e per i potenziali dipendenti.

Con il *marketing* comunemente inteso, il valore deve essere presentato al consumatore affinché questi lo percepisca e lo acquisti mentre con l'*employer branding* sono le organizzazioni che cercano di catturare e trattenere il valore intrinseco nel capitale umano. A loro volta, per riuscire in questo intento, dovranno dimostrare di saper incrementare e valorizzare la risorsa ottenuta, portando a termine non più uno scambio unidirezionale ma un vero processo di osmosi fra ciò che viene acquisito da fuori e ciò che è elargito da dentro. Attraverso l'*external marketing*, l'*employer branding* riesce ad attrarre i talenti e a migliorare e mantenere la *brand image* dell'azienda. L'assunto è che il carattere distintivo del *brand* permette l'acquisizione di un capitale umano distintivo. A questo si aggiunge il fatto che i nuovi *employee* comparano quanto dichiarato dall'azienda in fase di *promozione* con quanto vivono quotidianamente in ufficio, rispetto allo svolgimento delle proprie mansioni, l'ambiente lavorativo, i colleghi, il clima, la retribuzione e tanti altri fattori. Se vi è coerenza fra i due momenti, sono i lavoratori stessi a contribuire al supporto dei valori aziendali e alla loro 'pubblicizzazione' all'esterno dell'organizzazione.

La volontà di mettere in atto strategie di EB è dovuta all'assunto che il capitale umano porti valore all'azienda, e che attraverso questi investimenti le organizzazioni si arricchiscano e intensifichino il loro *business*. Ed è qui che entra in gioco il reparto *HR*, *fondamentale per riuscire a valorizzare i lavoratori di un'organizzazione*. Il team di risorse umane è anche indispensabile da una parte come supporto al marketing nella comunicazione, dall'altra nel mantenere alta la voglia dei dipendenti (quelli di talento soprattutto) a rimanere fedeli all'azienda.

In una prospettiva strategica quindi, l'EB trae vantaggio e si avvale di una pianificazione interfunzionale: HR, Marketing, Comunicazione e DG possono e devono collaborare quotidianamente per fornire all'Employer Brand un contenuto coerente e solido in grado di fornire non solo valori di attraction ma anche di retention. L'integrazione di processi è utile anche e soprattutto per diffondere con una maggiore efficacia i messaggi e i contenuti all'interno dell'azienda, attraverso un coinvolgimento diretto di differenti funzioni nei progetti. In generale, è necessario procedere in direzione del consolidamento delle

strutture dati a disposizione delle aziende sia per quanto riguarda le risorse interne esistenti sia per quanto riguarda le potenziali acquisizioni.

Un altro passaggio molto importante è la creazione di un TRM (Talent Relationship Management) gestito interamente dalla funzione di Risorse Umane, simile al CRM (Customer Relationship Management), gestito e controllato dalla funzione Marketing come strumento di assistenza e fidelizzazione dei consumers.

Il TRM è utile e necessario per la creazione di una 'Talent pool' all'interno della quale costruire una connessione privilegiata ed esclusiva tra l'azienda e le risorse di talento, costruendo relazioni solide e di lunga durata con i candidati nella prospettiva di future posizioni disponibili. Il principio sotteso è che il costo di mantenere queste relazioni è inferiore a quello di ricominciare di volta in volta il processo. Analogia simile la possiamo ritrovare nel marketing dove è più 'semplice' e meno dispendioso convincere un consumatore soddisfatto a fare un secondo acquisto rispetto ad acquisire un nuovo cliente.

Questo TRM è anche necessario dal momento che il processo di recruiting ormai è cambiato completamente: non si tratta più di attivarlo solo quando emerge il bisogno di riempire eventuali posizioni vacanti ma è necessario instaurare un rapporto costante con i Millennials. Ciò significa continuare a promuovere la propria azienda e le opportunità di carriera continuamente tramite la partecipazioni ad eventi, advertising sui social, presentazioni in università e piattaforme come LinkedIn e Tutored. L'utilizzo di differenti canali per l'acquisizione e la diffusione di informazioni, l'orientamento verso un processo di relazione con le risorse attuali e potenziali talenti di tipo community-oriented richiede uno sforzo di implementazione al fine di poter effettivamente ottenere un'ottimizzazione dei processi.

In conclusione possiamo dire che un Employer Branding per essere efficace ha la necessita di essere sviluppato congiuntamente da due funzioni aziendali: il marketing e le risorse umane.

#### **2.4. Conoscere le aspettative e i parametri di valutazione dei Millennials**

In tutte le strategie di marketing i dati sono una componente importante se non addirittura essenziale. Essi servono sia come punto di partenza (in qualità di ricerca di mercato,

analisi del target di riferimento, ecc..) e sia come punto di chiusura e quindi come analisi dei risultati per ottimizzare la strategia stessa. E se, come abbiamo visto precedentemente c'è una profonda correlazione tra il marketing e l'Employer Branding, anche in questo secondo caso conoscere le aspettative, i parametri che usano i Millennials per scegliere l'azienda in cui lavorare e i settori più interessanti secondo loro, è senza dubbio un grosso valore aggiunto per trovare la strategia più corretta.

Andiamo quindi ad analizzare da una parte quali sono i settori dove i Millennials preferiscono lavorare e successivamente gli elementi che vengono valutati nella scelta dell'organizzazione in cui candidarsi.

Questi dati così utili e interessanti vengono raccolti e analizzati ogni anno da Universum il quale intervista decine di migliaia di studenti e laureati in tutto il mondo per scoprire le loro ambizioni, le prospettive di carriera e quali sono gli attributi chiave che cercano nell'azienda in cui vorrebbero lavorare.

Universum si definisce così sul proprio sito<sup>24</sup>: *'Lo specialista del Employer Branding più riconosciuto al mondo. Parte del gruppo StepStone e della famiglia Axel Springer, la nostra diversificata forza lavoro è fisicamente presente in oltre 20 paesi per garantire che i datori di lavoro di tutto il mondo raggiungano i loro obiettivi attraverso l'Employer Branding basato sui dati, consentendo loro di assumere il talento di cui hanno bisogno per avere successo. Su base annuale Universum collabora con oltre 2000 università, gruppi di ex studenti e organizzazioni professionali in 50 mercati per raccogliere informazioni da studenti e professionisti al fine di consigliare i datori di lavoro su come attrarre talenti che si adattano alla loro cultura e al loro scopo.'*

Nel 2019 Universum ha intervistato 247.235<sup>25</sup> studenti e laureati di Economia e Ingegneria nelle 12 nazioni con il PIL più alto: USA, Canada, Brasile, Regno Unito, Francia, Germania, Italia, Russia, India, Cina, Corea del Sud e Giappone.

Tutti i dati che riporteremo provengono dal 'Report Universum 2019', scaricabile qui: <https://universumglobal.com/ebnow2019/>

---

<sup>24</sup> Fonte: [www.universum.com](http://www.universum.com)

<sup>25</sup> Fonte: [www.universum.com](http://www.universum.com)

### 2.4.1. Quali sono i settori in cui i Millennials voglio lavorare?

Un'analisi molto interessante è quella che riguarda in quale settore i Millennials di oggi vorrebbero lavorare. Per chi si occupa di Employer Branding, conoscere questi dati sono un punto di partenza molto utile per comprendere quanto sarà difficile raggiungere il target di riferimento. In questo caso le ricerche effettuate da Universum sono divise per facoltà (Economia e Ingegneria) e per sesso (maschi e femmine).

Per quanto riguarda gli studenti e laureati maschi di Economia, troviamo in ordine la seguente classifica: Servizi Finanziari, Management & Strategy Consulting, Banking, Auditing & Accounting ed infine E-commerce. Al contrario, le donne della stessa facoltà prediligono: Management & Strategy Consulting, Servizi Finanziari, Marketing, Banking ed infine Auditing & Accounting.

Come possiamo vedere, i settori privilegiati da chi viene da un'istruzione di business sono particolarmente simili tra maschi e femmine: la differenza più grande sta nel Marketing (al 3° posto tra le donne e al 6° per i maschi) e l'E-commerce (al 5° posto tra i maschi e al 8° posto tra le donne). Inoltre, possiamo costatare i settore meno scelti da questo segmento: Servizi Legali, Assicurazioni, Aerospace & Defence, Logistica e Retail.

Universum ha stilato anche dei confronti con la graduatoria fatta sempre da loro 10 anni fa (2009) scoprendo i tre settori che in questi anni hanno avuto la crescita maggiore: E-commerce (+15 posizioni), Real Estate (+11 posizioni) e Banking (+5 posizioni). Al contrario, il settore che ha perso più terreno è stato Fast-moving consumer goods (FMGC) che ha perso oltre 10 posizioni.

Passando alle Industry preferite da chi proviene da studi IT / Ingegneristici troviamo, per quanto riguarda le donne: Industria Manifatturiera, Software & Computer Services, Aerospace & Defence, Industria Farmaceutica, Energia. Tra gli uomini invece: Aerospace & Defence, Technology Hardware, Software & Computer Services, Automotive, Industria Manifatturiera. Anche in questo caso, come per i colleghi di Economia, i settori privilegiati sono spesso ricorrenti tra uomini e donne.

Nelle ultime posizioni troviamo: Marketing, Real Estate, Banking, Fashion, Servizi Finanziari.

Per quanto riguarda le Industry che sono cresciute di più nell'ultimo decennio troviamo Aerospace & Defence (+12 posizioni), Automotive (+10 posizioni) e Software & Computer Services (+6 posizioni).

Nel prossimo paragrafo affronteremo gli attributi che vengono cercati nelle aziende dai Millennials che cercano lavoro.

#### **2.4.2. Quali sono gli elementi chiave che un'azienda deve tenere in considerazione per essere più attrattiva nei confronti dei millennial?**

La seconda parte del report 2019 di Universum è un focus su quali sono gli elementi chiave che utilizzano i Millennials nella scelta dell'azienda in cui lavorare: come nel caso del paragrafo precedente, anche questi dati sono molto interessanti per chi si occupa di EB. Capire le 'aspirazioni e ambizioni' del proprio target (dei futuri collaboratori) è necessario per sviluppare una strategia di Employer Branding efficace e funzionale.

L'utilità di aver accesso a queste informazioni, permette al reparto HR e Marketing un duplice beneficio:

- **Capire al meglio dove investire:** il mio target di riferimento è più interessato ad un ambiente lavorativo innovativo e dinamico o preferisce un salario più alto? A parità di investimento, quale mi conviene? E ancora: devo investire di più nella crescita e formazione dei dipendenti o devo dargli più libertà di poter scegliersi il team o il progetto sul quale lavorare? Capire i desideri e le aspirazioni di coloro che stiamo cercando è molto importante: consente di capire dove devo allocare il budget.
- **Risparmiare:** essere a conoscenza del fatto che il mio target di riferimento preferisce la crescita persone rispetto ad un salario di base elevato, mi permette di dare uno stipendio entry-level base e quindi (in alcuni casi) di risparmiare. Secondo uno studio di LinkedIn e Glassdoor, un employer branding efficace per il proprio target di riferimento può ridurre fino 50% il costo di assunzione di un nuovo dipendente<sup>26</sup>. Questo risparmio è dato da una serie di fattori che abbiamo già citato nel primo capitolo (come ad esempio dal numero maggiore di candidature che si ottengono, il tasso di turnover più

---

<sup>26</sup> *Employer Branding: come attrarre talenti risparmiando risorse. Randstad Award 2016*

basso o dal non dover pagare stipendi più alti per compensare la poca attrattività dell'azienda.)

Abbiamo quindi mostrato i motivi principali per cui è importante per chi si occupa di EB di conoscere i criteri e i parametri utilizzati dai Millennials nello scegliere l'azienda in cui lavorare.

Andiamo quindi ad analizzare la lista punto per punto partendo dalle preferenze di chi proviene da studi di *Business*:

**1. Prospettiva di un alto stipendio futuro:** gli studenti hanno nuovamente scelto (come nel report 2018<sup>27</sup>) "alti guadagni futuri" come attributo principale che cercano da un datore di lavoro. Circa 1 su 2 degli intervistati ha scelto questo elemento, indipendentemente dal fatto che studino business o IT / ingegneria.

Per quanto riguarda gli "alti guadagni futuri", è importante che i datori di lavoro comprendano che gli stipendi, anche quando sono molto alti, devono svilupparsi in parallelo con una serie di altre priorità dei lavoratori. Uno studio condotto dalla Harvard Business Review<sup>28</sup> ha rilevato che, sebbene la retribuzione sia la massima considerazione, il solo salario non può compensare un datore di lavoro con una reputazione negativa. La ricerca ha rilevato che quasi la metà delle persone che sono state intervistate escluderebbero del tutto un lavoro con un'azienda che ha tutti gli altri fattori della lista negativi, indipendentemente da qualsiasi aumento di stipendio. Anche un aumento del 10% tenterebbero solo il 28% di loro ad unirsi a una simile società.

Inoltre, "guadagni" non significa solo retribuzione economica. Per i giovani lavoratori, le indennità gratuite possono avere un effetto molto grosso sull'azienda che scelgono. Un altro studio di HBR<sup>29</sup> ha esaminato il problema e ha scoperto che "l'80% dei dipendenti sceglierebbe benefici aggiuntivi rispetto a un aumento di stipendio.

Questo parametro di valutazione è primo in 8 nazioni su 12 dove è stato effettuato lo studio, compresa l'Italia.

---

<sup>27</sup> World's Most Attractive Employers 2018, Universum: <https://universumglobal.com/blog/worlds-most-attractive-employer-rankings-2018/>

<sup>28</sup> HBR: <https://hbr.org/2016/03/a-bad-reputation-costs-company-at-least-10-more-per-hire>

<sup>29</sup> HBR: <https://hbr.org/2017/02/the-most-desirable-employee-benefits>

2. **Professional training and development:** la formazione e lo sviluppo professionale sono un'altro criterio di giudizio fondamentale per i Millennials di *business* con il 44% che la sceglie come priorità assoluta. I datori di lavoro devono avere cura che i loro programmi di sviluppo rispecchino il modo in cui i giovani professionisti preferiscono imparare.

Molte aziende stanno utilizzando un modello self-service per lo sviluppo delle competenze con programmi che assomigliano ad un 'Netflix' (completo di "recensioni" dei colleghi) piuttosto che a un curriculum tradizionale e lineare. Anche in Italia i Millennials apprezzano molto le aziende che supportano i neoassunti con programmi di formazione a 360° in grado di formarli per il loro ruolo aziendale.

3. **Lavoro stabile e sicuro:** sul gradino più basso del podio della classifica mondiale di Universum per chi ha studiato materie economiche troviamo l'aspettativa di avere un contratto stabile e sicuro. Questo parametro è solo 6° nella graduatoria Italiana ma va comunque tenuto in considerazione. Se nel passato il lavoro a tempo indeterminato (il così detto 'posto fisso') era un traguardo da perseguire per raggiungere una vita serena, oggi i giovani laureati Italiani non considerano essenziale questo aspetto ma ne preferiscono altri come un alto salario in prospettiva, formazione sul lavoro e un *work environment* dinamico e creativo.

4. **Buone referenze per il futuro:** entrare in un'azienda con ottime referenze garantisce, in caso di termine del rapporto lavorativo per scadenza del contratto o per scelta del lavoratore, di trovare più facilmente occupazione in un'altra società. Per gli studenti di economia, entrare per esempio in una grande banca d'investimento come JP Morgan o in una società di consulenza del calibro di BCG, permette di essere molto attraente sul mercato del lavoro. Inoltre, aver lavorato in un marchio d'eccellenza vuol dire anche aver superato lunghe e ardue selezioni: un traguardo che in pochi al mondo riescono. Secondo uno studio di staff.com riportato da Inc Magazine, essere assunti in Google è 10 volte più difficile che entrare ad Harvard<sup>30</sup> considerando che la società di Mountain View riceve ogni anno oltre 2 milioni di candidature, ogni candidato fa dai 15 ai 25 colloqui e test logici e alla fine del processo di selezione solo lo 0,2% viene assunto<sup>31</sup>. Questo per dimostrare

---

<sup>30</sup> Inc Magazine: <https://www.inc.com/michael-schneider/its-harder-to-get-into-google-than-harvard.html>

<sup>31</sup> CNBC: <https://www.cnbc.com/2019/04/17/heres-how-many-google-job-interviews-it-takes-to-hire-a-googler.html>

che aver lavorato da Google, e quindi aver superato il processo di selezione, è un'eccellente referenza a livello mondiale.

**5. Un ambiente di lavoro creativo e dinamico:** in quinta posizione nella classifica mondiale e al terzo posto in quella Italiana, troviamo il desiderio per i laureati in materie economiche di lavorare in un ambiente stimolante. Quando si parla di 'work environment' si considerano due aspetti: quelli tangibili e quelli intangibili. Nella prima categoria l'elemento più importante è l'ufficio, ad oggi sempre più dinamico e condiviso grazie ai Co-Working. Per quanto riguarda gli aspetti intangibili del work environment, troviamo sicuramente le persone, dal top management al vicino di scrivania: i rapporti personali tra colleghi hanno un grosso peso all'interno dell'ambiente di lavoro. Quando si parla di environment si considera anche un secondo aspetto che sta prendendo sempre più piede: attività extra di team (in inglese è stato anche coniato un termine specifico: *team building*). Le aziende spesso organizzano diversi tipi di attività con l'obiettivo di far conoscere i lavoratori di team differenti che non si incontrano mai durante la giornata e rafforzare i legami tra i vari collaboratori. Il *team building* può essere fatto da una cena barbecue *post-office*, un'escursione fuori porta, una gita culturale e, più in generale, da tutte le attività che incentivano la collaborazione come una caccia al tesoro, rafting, gara di corsa a staffetta. Questi solo solo alcuni degli elementi che compongono l'ambiente di lavoro: la divisione dei compiti, ogni quanto tempo si cambia progetto su cui lavorare, strumenti di lavoro all'avanguardia e tanti altri sono dei piccoli pezzettini che insieme creano l'environment di lavoro.

Per concludere l'elenco degli attributi delle aziende preferiti dai Millennials di economia:

**6. Azienda di successo nel suo mercato**

**7. Buon bilanciamento tra lavoro e tempo libero**

**8. Un ambiente di lavoro 'amichevole'**

**9. Leader che supportano la crescita delle persone**

**10. Un salario di base competitivo**

Dopo aver visto i 10 elementi chiave per quanto riguarda gli studenti e laureati provenienti da studi di business, ora vediamo quelli di Ingegneria:

1. **Prospettiva di un alto stipendio futuro:** anche i Millennials di Ingegneria sono alla ricerca di uno stipendio alto in prospettiva, come per i colleghi di economia.

2. **Innovazione:** Gli studenti di ingegneria / IT privilegiano l'innovazione, con il 45% di priorità per questa qualità in un potenziale datore di lavoro. Essere un'azienda 'innovativa' può voler dire numerose cose ma quello che interessa soprattutto ai Millennials sono due aspetti: la società opera in un settore innovativo (esempio: aerospazio, software, telecomunicazioni, ecc..) oppure la società produce prodotti o servizi ad alto valore tecnologico. Quando poi un'organizzazione ha entrambe queste caratteristiche (si trova in un settore innovativo e allo stesso tempo produce qualcosa di tecnologico) ha tutte le carte in regola per diventare 'Top Employer'. Come vedremo nel prossimo capitolo, sono proprio le aziende dette 'super tecnologiche' ad essere in cima alla classifica dei top employer: Google, Microsoft, Apple, IBM, Siemens, Intel, Samsung, Amazon. Queste infatti, oltre ad operare in *Industry* prettamente tecnologiche, forniscono anche un servizio o prodotto altamente tecnologico e quasi sempre leader nel loro mercato di riferimento.

3. **Professional training and development:** Se per gli studenti di economia questo parametro è al secondo posto, per gli studenti di Ingegneria conquista la medaglia di bronzo. Come possiamo leggere nel rapporto sul capitale umano globale di Deloitte<sup>32</sup> "L'abilitazione delle persone è la chiave. In una carriera del 21° secolo, l'individuo e le sue esperienze sono al centro dell'attenzione. Invece di una progressione costante lungo un percorso basato sul lavoro, le organizzazioni leader si stanno spostando verso un modello che consente alle persone di acquisire esperienze preziose, esplorare nuovi ruoli e reinventarsi continuamente". Le aziende che riescono a mettere su un programma serio di training sono molto attrattive nel mercato di oggi.

**4. Un ambiente di lavoro creativo e dinamico**

**5. Lavoro sicuro e stabilità:**

**6. Un ambiente di lavoro 'amichevole'**

**7. Un salario di base competitivo**

---

<sup>32</sup> Rapporto sul capitale umano globale di Deloitte: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018/introduction.html>

**8. Rispetto per i dipendenti**

**9. Buone referenze per il futuro**

**10. Lavoro stimolante:** anche se questo parametro si trova in fondo alla classifica mondiale, in Italia invece è il parametro più apprezzato (1° posizione) dai Millennials che provengono dai dipartimenti di ingegneria.

In questo capitolo abbiamo visto in quale direzione si sta muovendo l'employer branding, chi sono gli attori principali all'interno delle aziende e quali sono i parametri che i Millennials considerano maggiormente nella scelta dell'organizzazione in cui lavorare.

Nel terzo capitolo entreremo nel merito di quali sono i modelli e le strategie che vengono applicate dalle aziende per attrarre i talenti, vedremo la classifica delle società più ambite al mondo e analizzeremo la più attrattiva in assoluto.

# Capitolo 3

## La selezione dei migliori talenti: nuovi approcci aziendali

### 3.1. Strategia di Employer Branding

Come abbiamo riportato nei precedenti capitoli, l'employer branding ha come obiettivo principale quello di dimostrare che l'azienda sia in assoluto il miglior posto in cui lavorare, cercando di creare da una parte un rapporto di fiducia e collaborativo con i propri dipendenti, e dall'altra di attrarre nuovi talenti esterni all'organizzazione (*attraction*, appunto) puntando all'identificazione dei valori e la '*mission*' aziendali<sup>33</sup>, massimizzando l'attività e rendendo più attrattiva l'azienda rispetto a tutti *competitors*. Le strategie di applicazione dell'employer branding hanno quindi un duplice scopo: la fidelizzazione dei collaboratori nei confronti dell'organizzazione presso la quale lavorano, e la costruzione di una reputazione e un'immagine accattivante e attrattiva per i talenti esterni, non ancora lavoratori effettivi, di cui la società potrebbe avere necessità a breve o lungo termine.

Puntualizzato ciò, l'EB reca con sé l'impronta delle classiche strategie di marketing. Infatti si può affermare che l'employer branding è una strategia di marketing applicata alle risorse umane: ed è proprio per questo motivo che alla pianificazione e all'esecuzione di questa strategia è necessario l'apporto della funzione di Marketing, Comunicazione e Risorse Umane, come abbiamo visto nel capitolo precedente.

Ma in che modo le aziende perseguono questo obiettivo? Consideriamo l'EB come un processo circolare che preveda una scelta iniziale pertinente e misurata di quello che è il target di riferimento, per poi passare ad una fase di valutazione della posizione del brand e i valori che si vogliono trasmettere; essenziale poi è la scelta del come comunicare sia internamente che esternamente i propri contenuti e quali canali utilizzare per veicolare i messaggi, ed infine analizzare le metriche chiave e i risultati così da apportare eventuali cambiamenti o modifiche.

---

<sup>33</sup> Mission aziendale: [https://it.wikipedia.org/wiki/Missione\\_azendale](https://it.wikipedia.org/wiki/Missione_azendale)

La strategia risulta vincente se ciascuna delle fasi viene affrontata con criterio e successivamente verificata: senza un'analisi dei risultati ottenuti sarà difficile fare previsioni per i futuri interventi.

Una delle difficoltà principali sta nella coerenza: è fondamentale infatti che ci sia coesione tra i valori che l'azienda si è prefissata di veicolare e il messaggio che viene effettivamente recepito dai collaboratori, presenti e futuri. Potrebbe infatti verificarsi che, per apparire più attrattivi verso i dipendenti, la società perderà di vista quelli che sono i propri valori fondamentali. Gli employees, se si dovessero rendere conto di questa difformità, potrebbero perdere la motivazione nello svolgimento della propria mansione, perdendo quindi anche fiducia, ammirazione e stima nei confronti dall'azienda per cui prestano la loro opera. Pertanto trasmettendo all'interno e soprattutto all'esterno queste sensazioni negative, si genera conseguentemente un danno di reputazione.

Andiamo ora a spiegare le principali fasi che tutte le strategie di Employer Branding includono: successivamente invece, andiamo ad analizzare alcuni dei modelli più usati.

### **3.1.1 Individuazione del target di riferimento**

Puntualmente come accade per una strategia di *marketing*, dove il punto di partenza è indubbiamente la comprensione del target di riferimento (il pubblico), così accade per la pianificazione di una strategia di employer branding.

Il primo step è quindi la definizione del target: chi sono i miei dipendenti attuali e chi sono i collaboratori che vorrei attrarre? Obiettivo del team di EB è quello di creare un identikit sia del pubblico attuale che quello ideale che si vorrebbe attrarre: età, sesso, esperienze lavorative, percorso di studi universitari, competenze e tutto ciò che può individuare quelle che nel marketing vengono definite *personas*<sup>34</sup>. E' importante anche capire le ambizioni e i desideri del target (come abbiamo analizzato nel dettaglio nel capitolo 2) così da elaborare la migliore strategia possibile per attrarre e mantenere in azienda i talenti desiderati.

---

<sup>34</sup> *Personas*: <https://www.ninjamarketing.it/2017/03/31/definire-marketing-personas-azienda/>

### 3.1.2. Scelta dei valori che si voglio trasmettere

Questa seconda fase deve necessariamente iniziare con un'analisi dell'azienda (**Employer Brand Analysis**). Come per ogni strategia che si rispetti, è necessaria una profonda analisi del proprio brand: come il mio target vede e giudica la mia azienda? Quali sono i miei punti di forza e quelli di debolezza? Questa analisi può essere fatta tramite sondaggi interni ed esterni, rapportare il proprio numero di candidature rispetto a quello di un'azienda nello stesso mercato. Potrebbe anche essere utile fare un'analisi dei competitor per capire quali sono i loro valori così da differenziarci. E' fondamentale quindi per il costituirsi di una strategia efficace che deve sicuramente iniziare da una comprensione profonda della cultura, dei valori fondamentali dell'azienda e per questo motivo muove i suoi passi dalla conoscenza della *vision* e della *mission* della stessa.

E' importante ricordare che si devono valutare numerosi aspetti dell'organizzazione, come per esempio la coerenza tra l'immagine aziendale e la percezione che il candidato ha una volta che è stato assunto dalla stessa. Inoltre, per chi si occupa di EB, è fondamentale capire cosa i candidati vorrebbero dalla propria azienda e se questa è in grado di soddisfare le loro aspettative (come abbiamo ampiamente mostrato nel capitolo precedente). Successivamente si deve procedere con un'analisi di tipo quantitativo rivolta ai talenti e potenziali futuri lavoratori a cui l'azienda vuole rivolgersi. Questo esercizio consentirà anche di identificare in maniera facile i maggiori competitor della compagnia e comprendere su quali canali concentrarsi per attrarre i Millennials desiderati (questo ultimo punto riguarda la fase successiva).

All'interno del Employer Brand Analysis, troviamo alcuni elementi che devono essere definiti in questa fase:

- **L'Employer Identity**: ovvero l'identità di una organizzazione come datore di lavoro, in particolare i fattori che caratterizzano l'ambiente di lavoro nel quale il candidato andrà a lavorare, la sinergia tra i componenti dei team e il rapporto con il top management.
- **L'Employer Value Proposition**<sup>35</sup>: questo dovrebbe identificare l'unicità di quei programmi che mostrano il forte impegno dell'employer nei confronti di tutti i collaboratori in termini di sviluppo personale e riconoscimento dei successi. Questo

---

<sup>35</sup> Employer Value Proposition: <http://www.employerbranding.it/content/cos%3%A8-l'employee-value-proposition>

viene fatto elencando le ragioni principali in grado di spingere il dipendente all'impegno verso l'azienda come la retribuzione, l'ufficio, i colleghi, l'ambiente, la soddisfazione sul lavoro, la leadership e tutte le azioni poste in essere dall'azienda per soddisfare i bisogni del dipendente, oltre che le aspettative dei propri collaboratori o candidati target.

- **L'Employer Brand Positioning:** ovvero come l'azienda vuole posizionarsi all'interno della mente dei presenti e futuri dipendenti.

Dopo aver analizzato attentamente come il nostro target percepisce l'azienda, possiamo passare alla costruzione dell'immagine aziendale che vorremmo (**Employer Brand Building**). E' molto importante che questa fase venga fatto solo dopo aver compreso in profondità quale sia il target di riferimento, in modo da scegliere la strategia di comunicazione migliore con lo scopo di rendere il più attrattiva possibile la società e di identificarla come il miglior posto di lavoro possibile dove il target vuole ambire.

### **3.1.3. Quali contenuti comunicare internamente ed esternamente e attraverso quali mezzi**

La fase successiva viene chiamata **Employer Brand Communication** e ha lo scopo di comprendere come comunicare l'immagine dell'azienda al proprio target di riferimento, quindi sia i presenti e che i potenzialmente futuri collaboratori. La società deve essere decisa e convinta del contenuto che vuol far arrivare al proprio target, sempre tenendo in considerazione che ci sia coerenza con quello che è l'ambiente aziendale e i valori comunicati. Inoltre, è molto importante che il *tone of voice* e i contenuti che il team EB comunica all'esterno siano in sintonia e coerenti con quelli che utilizza il team marketing per attrarre e fidelizzare i clienti. Per questo, come ripetuto più volte, il supporto del team marketing è fondamentale. Per attrarre i futuri dipendenti si devono utilizzare tecniche di marketing e sviluppare una comunicazione interna efficace, in grado di rafforzare l'immagine aziendale tra gli employees. La società deve ricordare che per essere davvero credibile e capace di suscitare emozioni nella comunicazione, deve aiutarsi con aneddoti riguardanti la vita dell'azienda, come è nata, come si sta sviluppando, i suoi valori. Tutto questo deve essere sviluppato attraverso la strategia dello storytelling<sup>36</sup>. Inoltre, componente fondamentale di questa fase è la definizione dell'**employer brand promise**,

---

<sup>36</sup> Storytelling: <https://it.wikipedia.org/wiki/Storytelling>

un claim o slogan che fa riferimento all'Employer Value Proposition. Questo deve essere coerente con i valori aziendali e può essere utilizzato nel processo di creazione del materiale di comunicazione sia interno che esterno come brochures, newsletter, cartoline, banner, posters e sito web.

Un'altra componente essenziale di questa fase è la scelta dei mezzi di comunicazione: qual è il miglior canale per veicolare i messaggi dell'azienda al proprio target di riferimento? Come abbiamo già mostrato nel capitolo precedente, grazie all'avvento della tecnologia è molto probabile che il target di interesse per l'azienda passi molto tempo sui principali social network. Facebook, Instagram, LinkedIn ad oggi sono canali quasi obbligatori per tutte le organizzazioni che vogliono attuare strategie di Employer Branding. E' importante però conoscere il tipo di comunicazione che bisogna attuare all'interno di ognuno di questi canali.

- **Instagram:** è il social network più usato dai Millennials italiani<sup>37</sup> e quindi un essenziale per chi vuole attrarre questo target. Qui la comunicazione è sintetica (quindi con poco testo) e veloce (le *Story* durano solo 15 secondi), ricca di contenuti multimediali quali foto e video. Numerose multinazionali come Unilever, Accenture, PwC utilizzano questo canale principalmente per mostrare il proprio team, il proprio ambiente lavorativo, le attività di team building e i valori aziendali. Analizzando il caso Unilever, tra le pagine *careers* su Instagram più seguite in Italia con oltre 6.000 followers, possiamo vedere come il focus è sui propri collaboratori: l'ultima campagna pubblicata '*#MoreThanYourJobTitle*'<sup>38</sup> mostrava come ogni membro del team fosse unico e speciale, e soprattutto '**più del suo ruolo di lavoro**'. Quindi Michele non è solo '*Trade Marketing Specialist*', ma anche '*Good Moment Creator*', anche Linda non è solo '*Talent Advisor Lead*' ma anche '*Coach for Thrive*' mentre Gianfranco Chimirri, HR Director, è diventato anche '*Opportunity Maker*'. Questa campagna è stata molto efficace sia internamente, dal momento che ha coinvolto i dipendenti facendoli sentire parte di un gruppo e sia esternamente, perché ha mostrato come Unilever tiene ai propri employees. Anche i risultati in termini di metriche sono stati

---

<sup>37</sup> Startupitalia 'Social network, i Millennials italiani preferiscono Instagram ma sale LinkedIn': <https://thenexttech.startupitalia.eu/65128-20180418-social-network-millennials-preferiscono-instagram-facebook>

<sup>38</sup> La campagna può essere vista sul profilo Instagram di Unilevercareersita: <https://www.instagram.com/unilevercareersita/>

importanti: oltre 500 mila visualizzazioni dei post e delle *story* e 20 mila interazioni tra like, commenti e condivisioni.

- **Facebook**: anche il fratello maggiore di Instagram viene utilizzato dalle grandi aziende per raggiungere un target più vasto e soprattutto più variegato in termini di età. Se su Instagram la conversazione deve necessariamente partire da una foto o un video, su Facebook invece è importante il contenuto: un link che riporta ad un articolo di giornale che parla dell'azienda, alle posizioni aperte o qualche importante annuncio. A parte questa differenza, i contenuti pubblicati su FB sono molto simili a quelli di Instagram.

- **LinkedIn**: definito il 'Social Network dei professionisti'<sup>39</sup>, LinkedIn offre la possibilità alle aziende di parlare con un pubblico di professionisti in un social network che tratta prettamente argomenti quali tecnologia, lavoro e formazione. Un aspetto diverso rispetto a Facebook e Instagram, è che su LinkedIn tutti gli utenti sono profilati in base alla società in cui lavorano: questo permette all'azienda di poter comunicare con chi già è suo dipendente, che a sua volta diventa promotore della stessa, raccontando esperienze positive, l'ambiente di lavoro, le best practices aziendali e ricondividendo i contenuti pubblicati dall'employer.

- **Tutored**<sup>40</sup>: un altro canale di cui discuteremo ampiamente nel prossimo capitolo è Tutored, startup diventata il punto di incontro tra studenti, giovani laureati e aziende. A differenza di LinkedIn, dove il target è prevalentemente di professionisti, e Facebook e Instagram, dove la comunicazione dell'azienda è mischiata a quella degli amici e conoscenti, su Tutored le aziende possono pubblicare articoli di employer branding e annunci di lavoro ad un target che sta attivamente cercando lavoro.

Oltre ai social network, ad oggi principali veicoli dei messaggi di employer branding delle aziende, esistono numerosi altri canali che le aziende possono utilizzare:

- Giornali, magazine online, trasmissioni televisive;

---

<sup>39</sup> LinkedIn, il social network dei professionisti: <https://www.millionaire.it/linkedin-il-social-network-dei-professionisti/>

<sup>40</sup> Maggiori informazioni: <https://www.tutored.me/>

- Organizzare open day del proprio ufficio così da mostrare il proprio ambiente lavorativo o finanziare competizioni tra giovani laureati su argomenti molto specifici (come ad esempio gli Hackathon<sup>41</sup>);
- Partecipare a eventi come Career Day o presentazioni in università.

E' però interessante mostrare come ognuno di questi canali avrà una risonanza maggiore e quindi più successo se sponsorizzato sui social network di cui discutevamo precedentemente.

### 3.1.4. Analizzare i risultati e gli eventuali cambiamenti da apportare

La quarta ed ultima fase, detta **Employer Brand Monitoring**, corrisponde all'analisi di controllo e ha lo scopo di verificare la strategia sviluppata e implementata sia coerente con gli obiettivi che si erano prefissati all'inizio.

Un primo riscontro si può avere facilmente dalla quantità di CV ricevuti e, soprattutto, verificando che siano o meno attinenti al target che si sta ricercando.

Altre tipologie di analisi possono essere:

- Studiare come stanno agendo i nostri competitor e le aziende più attrattive al mondo che ricercano il nostro stesso target, al fine di migliorare le proprie strategie di employer branding;
- Monitorare l'evoluzione delle percezioni del target di riferimento sulle attuali opportunità di carriera offerte dall'azienda e sul proprio brand;
- E' anche possibile fare affidamento a fonti esterne come ad esempio i report di Universum.

La fase di analisi è chiaramente essenziale anche per testimoniare i benefici e la buona riuscita di una strategia di Employer Branding. E' anche necessario misurare alcuni indicatori di prestazione o di performance. Tali metriche, sia quantitative che qualitative, vanno prefissate nel momento in cui viene costruito il progetto allo scopo di renderle coerenti con gli obiettivi prefissati ed evitare un inutile spreco di risorse e tempo derivante dall'osservazione di troppi indicatori. Queste metriche prendono anche il nome di KPI,

---

<sup>41</sup> Hackathon: <https://it.wikipedia.org/wiki/Hackathon>

ovvero Key Performance Indicator. È inoltre utile considerare che esistono indicatori per il breve termine (esempio: costi per la pubblicità per il reclutamento e per la promozione degli annunci di lavoro) ma anche sistemi di misurazione a lungo termine (esempio: la qualità del candidato, il trattenimento in azienda, la motivazione, la crescita personale) che forniscono un punto di vista più lungimirante del valore creato da un progetto di Employer Branding.

Possiamo ora analizzare i principali indicatori utilizzati dalle aziende:

- **Talent Brand Index**<sup>42</sup>: proposto da LinkedIn, il TBI è un innovativo indicatore di prestazioni molto adatto alle società che hanno l'obiettivo di migliorare i risultati dalle loro campagne di acquisizione di nuove risorse. Dal momento che i costi di assunzione sono molto consistenti (soprattutto quando si ricercano figure con esperienza e senior, come ad esempio senior manager o CFO), è indispensabile avere uno strumento che permetta di misurare quanto la mia azienda è attrattiva per il mio target di riferimento. LinkedIn offre la possibilità di analizzare miliardi di interazioni tra le centinaia di milioni di utenti di cui dispone. Ma come si calcola questo indice?

Il Talent Brand Index è definito dal rapporto tra:

- **Talent Brand Engagement**: che rappresenta il numero di utenti che attivamente si sono interessati al marchio eseguendo delle specifiche azioni come ad esempio seguire la pagina dell'azienda, fare delle ricerche a riguardo, cliccare sulle inserzioni o inviare la candidatura;

- **Talent Brand Reach**: a differenza del TBE, il TBR indica il numero di utenti che sono 'familiari' con il datore di lavoro e che quindi è possibile influenzare. È possibile misurare e analizzare questo parametro attraverso le visite dei profili dei dipendenti e le loro connessioni.

In conclusione, possiamo affermare quindi che più alto sarà il Talent Brand Index e maggiori saranno le possibilità di ricevere sui propri annunci di lavoro dei candidati di talento.

---

<sup>42</sup> Talent Brand Index: [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_US/site/pdf/datasheets/linkedin-talent-brand-index-en-us-130829.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/site/pdf/datasheets/linkedin-talent-brand-index-en-us-130829.pdf)

- **ROI (Return On Investment)**<sup>43</sup>: il ROI è un indicatore di performance usato per misurare l'efficacia di uno specifico investimento e per confrontare la sua efficacia con quella di altri investimenti. Inoltre, l'analisi del ROI consente all'azienda di capire se può davvero permettersi tale impiego finanziario nel lungo periodo.

Motivazione dei dipendenti, velocità di assunzione, produttività della risorsa, attrattività della società come datore di lavoro, costo medio per collaboratore: questi sono solo alcuni dei valori utili che possono essere usati per calcolare il **Return On Investment**, laddove i costi possono essere ad esempio lo sviluppo di strategie rivolte ai talenti, attività di reclutamento, sviluppo di materiale pubblicitario, attività di comunicazione, ecc.

Il ROI può essere considerato un'efficace indicatore di performance nel breve termine ma sul medio o lungo periodo presenta molteplici pericoli. Affidarsi a questo indicatore come parametro di riferimento del successo o dell'insuccesso di una strategia di Employer Branding può quindi risultare controproducente e non fornire una fotografia fedele dello stato del processo di EB.

Per concludere, è importante sottolineare un altro grande limite di questo parametro. Nell'EB ci sono numerose sinergie con ulteriori attività all'interno dell'azienda per cui risulterà complicato isolare le cause ed effetto di ogni singolo fattore e ottenere un ROI per lo specifico progetto di EB.

- **Metriche della Web Career Page**: ad oggi tutte le aziende possiedono un sito internet all'interno del quale è allestita la sezione 'Lavora con noi'. Queste pagine sono una fonte di dati incredibile e permettono di ricevere molte più candidature. Anche questo strumento va monitorato costantemente attraverso l'utilizzo di specifici parametri come ad esempio il Bouncing Rate (Tasso di rimbalzo: indica la percentuale di visitatori che si limitano a visitare una sola pagina del sito web), Successione di click (analisi di come i visitatori si muovono all'interno del website), Tasso di conversione (rapporto tra visitatori unici del sito e candidature ricevute attraverso il sito), Tasso di abbandono (percentuale di utenti che abbandonano il sito prima di completare la candidatura) e Visitatori (il numero di utenti che ogni giorno visita la web career page).

Conoscere come variano questi parametri permette di includere efficacemente il web nella propria strategia di EB.

---

<sup>43</sup> ROI: [https://it.wikipedia.org/wiki/Return\\_on\\_investment](https://it.wikipedia.org/wiki/Return_on_investment)

Tutte queste analisi servono ad un solo scopo, ovvero quello rispondere alla domanda: la mia strategia è efficace ed efficiente? I dati aiutano il team di EB a ottimizzare la strategia al fine di raggiungere l'obiettivo perseguito: mantenere i migliori talenti in azienda e trovarne costantemente di nuovi. Ma quali sono i vantaggi di una strategia ben strutturata? Una strategia di Employer Branding ben strutturata consente all'azienda di avere numerosi vantaggi a vari livelli: migliore gestione delle candidature, maggior semplicità nel comprendere le necessità organizzative dell'azienda, più candidature in target dal quale scegliere il talento che serve in quel momento.

Inoltre è utile ricordare che una strategia efficace di EB non può che portare benefici al *Product Brand* in quanto l'immagine aziendale esterna e interna esigono coerenza.

### **3.2. L'engagement: i propri dipendenti come punto di forza nelle strategie di employer branding**

Componente vitale di ogni strategia di EB sono i propri collaboratori. Come fa un'azienda a mostrarsi esternamente come Top Employer o Best Place to Work se numerosi dipendenti sono scontenti del datore di lavoro? Questo comporterà inevitabilmente un fallimento della strategia di Employer Branding. Infatti i suggerimenti, i consigli e più in generale la percezione che i lavoratori riportano, rimangono delle fonti utili e primarie di informazioni per il lavoro del team di Risorse Umane, *Marketing* e Comunicazione per strutturare e ottimizzare la strategia di EB.

Ma è importante ricordare come la lealtà di un collaboratore al proprio employer non è un aspetto esaustivo degli obiettivi dell'EB. Le indagini e i sondaggi sono utili per avere un quadro chiaro del rapporto tra i lavoratori e il loro ambiente di lavoro ma l'unica cosa che davvero conta sono i risultati. I collaboratori con alti livelli di motivazione e coinvolgimento hanno un'influenza notevole sia sul fatturato (tra il 2% e il 4% – secondo lo studio di Hay Group del 2009) e sia un tasso di turnover sensibilmente più basso (tra il 40% e il 54%)<sup>44</sup>. Questo ultimo parametro è significativamente importante dal momento con un turnover basso riduce i costi di recruiting.

---

<sup>44</sup> Korn Ferry Hay Group: <https://www.kornferry.com/haygroup>

Inoltre, quando la motivazione dei dipendenti è alta e quindi c'è un maggior impegno rispetto a quello richiesto dallo svolgimento della propria mansione, il risultato è un miglioramento in termini di produttività. Questo perché in esso convergono una molteplicità di aspetti diversi: di reward, procedurale, nonché l'attività lavorativa in sé, le opportunità di sviluppo e di carriera oltre che la qualità della vita.

Inoltre ci sono alcuni fattori particolari che incidono molto nella motivazione dei collaboratori come la quantità di opportunità formative, chiarezza sulle proprie mansioni, autonomia lavorativa ed un giusto riconoscimento. Questo sono solo alcune delle componenti che impattano positivamente sulla soddisfazione dei collaboratori nei confronti del proprio lavoro.

### **3.3. Alcuni dei modelli di employer branding di maggior successo**

Strutturare un'ottima strategia di *Employer Branding* può garantire all'azienda dei benefici che negli ultimi anni si sono fatti sempre più chiari ed evidenti. Come abbiamo visto nel primo capitolo, una buona strategia di EB fa risparmiare molto ad un'azienda abbassando il costo di assunzione di un nuovo dipendente del 50% secondo Randstad<sup>45</sup> e riducendo del 25% il tasso di turnover<sup>46</sup> dei collaboratori. Oltre al risparmio generato, un'ottima esecuzione di un modello di EB comporta anche un aumento della soddisfazione dei dipendenti attuali e allo stesso tempo dei clienti portando quindi un aumento del fatturato<sup>47</sup>.

Dopo aver visto precedentemente le basi di ogni strategia di Employer Branding, all'interno dei paragrafi successivi mostreremo brevemente i modelli di maggior successo, adattati a diversi contesti aziendali. È da tener presente comunque, che non esistono

---

<sup>45</sup> *Employer Branding: come attrarre talenti risparmiando risorse. Randstad Award 2016*

<sup>46</sup> *Employer Branding: come attrarre talenti risparmiando risorse. Randstad Award 2016*

<sup>47</sup> Fonte: un'autorevole indagine effettuata dal distributore Sears Roebuck negli USA (<https://it.wikipedia.org/wiki/Sears>).

modelli validi per tutte le situazioni, ma che i modelli variano al mutare delle condizioni e del settore in cui l'organizzazione opera.

### **3.3.1. Il modello di Brett Minchington e Ryan Estis**

Il modello di strategia di EB sviluppato da Minchington e Estis propone di concentrarsi su 6 aree chiave al fine di garantire lo sviluppo di una strategia di successo<sup>48</sup>.

Le prime aree parlano dell'analisi di come l'EB venga percepito all'interno dell'organizzazione, quindi definendone gli obiettivi e lo scopo del progetto.

Successivamente è importante la comprensione della cultura organizzativa aziendale e comprendere in che modo viene percepito il marchio dal target di riferimento scelto.

Secondo Minchington e Estis è indispensabile un impegno costante e propositivo da parte del top management (come ad esempio il CEO, CFO, presidente e Senior Manager).

Il pericolo più grande risiede in una cattiva programmazione e che porta inevitabilmente al fallimento del progetto. È importante notare come all'interno di questo modello venga considerato tutto il ciclo di vita dell'EB, dalla sua nascita alla realizzazione del progetto.

Adottare un approccio strategico al programma significa aumentare notevolmente le risorse necessarie per conseguire un vantaggio competitivo.

Questo modello è stato sviluppato da Ryan Estis<sup>49</sup> e Brett Minchington<sup>50</sup>. Il primo è un esperto di Business Performance che supporta le aziende, i manager e venditori a creare un collegamento tra i clienti e i dipendenti, oltre ad essere stato considerato uno dei Top 100 Keynote Speakers in America. A differenza di Estis, che si occupa prevalentemente di business performance, Brett Minchington è, insieme a Tim Ambler e Simon Barrow, uno delle massime autorità al mondo nel campo dell'Employer Branding, oltre ad essere il

---

<sup>48</sup> 6 aree chiave al fine di garantire lo sviluppo di una strategia di successo: <http://www.ere.net/2009/05/18/6-steps-to-an-employer-brand-strategy/>

<sup>49</sup> Ryan Estis: <https://ryanestis.com/>

<sup>50</sup> Brett Minchington: <https://www.brettminchington.com/>

CEO di Employer Brand International (EBI)<sup>51</sup>. Minchington ha scritto un libro 'Employer Brand Leadership - A Global Perspective<sup>52</sup>' utile ai managers di ogni livello e che comprende numerosi modelli, strumenti e suggerimenti per strutturare al meglio una strategia di EB. All'interno del libro, l'autore sottolinea spesso come i team di risorse umane e marketing debbano cooperare per stimolare i collaboratori ad un maggiore impegno, favorendone così una migliore performance che si converte in profitti più alti per gli azionisti.

### 3.3.2. Il modello di Backhaus e Tikoo

Il secondo modello che presentiamo è stato sviluppato nel 2004 da K. Backhaus, docente di Management presso la New York University Business School (NYU) e da S. Tikoo, docente di Marketing presso la Monarch Swiss Business School, e si basa unicamente su due assets imprescindibili: marketing esterno e marketing interno<sup>53</sup>. Per marketing esterno si intende la capacità dell'azienda ad attrarre nuovi talenti in target con le proprie esigenze mentre per *marketing* interno si intende la capacità di trattenere i migliori collaboratori.

Questo modello pone al centro della strategia l'associazione che si crea tra i futuri dipendenti e l'azienda, la quale permette di mettere in relazione l'organizzazione e la qualità del lavoro al suo interno: *"Le associazioni con la marca sono i pensieri e le idee che il nome di un marchio evoca nella mente di un consumatore."*<sup>54</sup> Questa associazione se risulta in sintonia con i valori dell'organizzazione, invoglia i potenziali dipendenti a preferire una società rispetto ad un'altra.

Il marchio presenta dei diversi vantaggi *"funzionali"* e *"simbolici"*: i primi sono in termini oggettivi di paragone (come ad esempio benefit, stipendio, l'ambiente di lavoro), mentre i

---

<sup>51</sup> La società EBI si occupa di fornire consulenze, pubblicazioni, eventi e formazione, a tutte le società che ricercano delle strategie di EB: esso è composto da professionisti aziendali e accademici di tutto il mondo. EBI presiede dei forum globali di ricerca per contribuire al progresso della scienza della employer branding. Nel 2011 ha pubblicato il più grande studio di ricerca indipendente a livello mondiale sull' Employer Branding. (<https://www.employerbrandinternational.com/>)

<sup>52</sup> Employer Brand Leadership - A Global Perspective: [https://issuu.com/brettminchington/docs/employer\\_brand\\_leadership\\_a\\_global\\_perspective](https://issuu.com/brettminchington/docs/employer_brand_leadership_a_global_perspective)

<sup>53</sup> Kristin Backhaus, Surinder Tikoo, (2004) *Conceptualizing and researching employer branding*, Career Development International, Vol. 9 Iss: 5, pp.501 - 517

<sup>54</sup> Aaker, David S. (1991), *Managing Brand Equity*, San Francisco: Free press

vantaggi simbolici sono percepiti in maniera diversa dai lavoratori e rappresentati dall'attrattività di un brand. E' facile comprendere come sussista una forte interdipendenza tra marketing interno ed esterno, interdipendenza che si traduce in un'influenza sostanziale.<sup>55</sup>

### 3.3.3. Modello di talent Magnet

Il modello Talent Magnet è stato sviluppato dalla società di consulenza The Right Group<sup>56</sup> ed ha il vantaggio, rispetto agli altri modelli qui spiegati, di essere molto flessibile ed elastico in quanto riesce ad adattarsi alle specifiche necessità dell'azienda che lo utilizza. Il Talent Magnet è costituito da cinque step: si parte da un'analisi della situazione iniziale fino ad arrivare alla misurazione dei risultati ottenuti, il tutto attraverso un processo progettato e testato in ogni dettaglio. In tal senso, i migliori talenti verranno attratti da un datore di lavoro che è in grado di valorizzare le loro capacità individuali e distintive.

Vediamo velocemente tutte le fasi:

1. Audit & Analysis: in questa fase vengono definiti gli obiettivi e le strategie, in particolare viene evidenziata la differenza tra la situazione attuale e quella desiderata.
2. Employer Value Proposition: in questa seconda fase si elabora l'Employer Value Proposition, che deve essere coerente con la vision e la mission dell'organizzazione, ma soprattutto deve essere in grado di differenziare il datore di lavoro rispetto ai suoi competitors così da attirare i giovani talenti ricercati e riuscire a trattenere i collaboratori con il maggior potenziale.
3. Testing & Approval: prevede di effettuare dei test riguardo l'Employer Value Proposition attraverso le sezioni aziendali, e successivamente sviluppare una strategia di comunicazione in grado di catturare l'attenzione del proprio target di riferimento.
4. Alignment & Communication: è la quarta fase e ha come obiettivo quello di allineare tutta l'organizzazione alla strategia di EB così per ottimizzare le pratiche di assunzione dei dipendenti e delle modalità di gestione dei collaboratori più talentosi.

---

<sup>55</sup> Influenza sostanziale: <http://employerbrandingmarketing.wordpress.com/thesis/>

<sup>56</sup> The Right Group è una società di consulenza fondata nel 1995 che si occupa di offrire *brand strategy* attraverso dei consigli di gestione pratica nell'ambito dell'EB. (<http://therightgroup.com.au/>)

5. Management & Metrics: come in tutte le strategie di marketing, l'ultima fase si conclude con una misurazione dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi prefissati. E' importante capire quali siano le metriche da analizzare maggiormente e quali sono gli insegnamenti che posso trarne dall'analisi dei dati.

Anche per questo modello è molto importante comprendere come il processo ha bisogno del supporto di più funzioni (risorse umane e Marketing in particolare), ed i contenuti da comunicare debbano riguardare le best practices aziendali.

### **3.3.4. Il modello di E. Amendola: Employer Brand Global Framework**

L'ultimo modello di cui discuteremo è stato ideato dall'italiano Eugenio Amendola che, come possiamo leggere sul suo profilo LinkedIn<sup>57</sup>, è Managing Director di Anthea Consulting srl e Chairman dell'HR Innovation Forum. Amendola ha seguito diversi progetti di Employer Branding per importanti multinazionali e ha presenziato come speaker a numerose conferenze oltre ad essere stato docente in alcuni corsi e Master universitari, ricevendo una speciale menzione nel libro "Employer Brand Leadership" scritto da Brett Minchington, di cui abbiamo parlato in un precedente paragrafo. Nel Marzo 2012 gli è stato consegnato l'Innovation Award da ETLINE e Associati per l'impegno profuso, in oltre 10 anni, nella ricerca sull'EB e per la sua diffusione in Italia.<sup>58</sup>

Il modello di Amendola è rappresentato da quattro aree concettuali<sup>59</sup>, le quali sono collegate tra di loro in modo non cronologico.

1. Employer Brand Experience: questa area cerca di descrivere come l'insieme dei fattori intangibili, come ad esempio la cultura aziendale, e dei fattori tangibili, come il tipo contratto, la retribuzione, i vari benefit, determinino l'esperienza dei collaboratori all'interno dell'organizzazione. Questi parametri contribuiscono a precisare l'identità del datore di lavoro che trova riscontro nella proposta di lavoro fatta al candidato di maggior interesse.

---

<sup>57</sup> Eugenio Amendola: <https://www.linkedin.com/in/eugenioamendola/>

<sup>58</sup> L'Innovation Award da ETLINE e Associati: [http://www.employerbrandingacademy.it/1/docenti\\_2455838.html](http://www.employerbrandingacademy.it/1/docenti_2455838.html)

<sup>59</sup> E. Amendola, Corporate recruiting. Employer branding e nuove tendenze Ed. Anthea Consulting 2008

2. **Employer Brand Positioning:** come abbiamo visto anche in precedenza, l'EBP assicura, attraverso il posizionamento del marchio, la conseguente individuazione di un target di candidati.
3. **Employer Brand Action:** in questa area si mostra il portafoglio di attività che possono essere effettuate per la realizzazione del modello (analisi iniziale, prospettiva, monitoraggio e sviluppo).
4. **Employer Brand Benefits:** qui si individua e si analizza il risultato finale. Se una strategia di EB è stata condotta con successo, allora è in grado non solo di richiamare i candidati oggetto del target, ma comporta anche dei benefici sui costi del processo (minor tempo di reclutamento, maggior coinvolgimento dei dipendenti nelle dinamiche aziendali).

### **3.4. La classifica delle aziende più attrattive al mondo (Top Employer del 2019<sup>60</sup>)**

Nel corso degli anni, ogni azienda ha utilizzato la sua strategia di employer branding per rendere la propria organizzazione più attrattiva. Esiste una classifica annuale del 'Great place to work' delle aziende più attrattiva a livello mondiale e rappresenta uno dei traguardi più ambiziosi e soddisfacenti che una società possa raggiungere.

La classifica *GPTW* è nata da un'idea di due giornalisti, Levering e Moskowitz, quando nel 1981 gli venne proposto da un editore di New York di stilare una classifica delle 100 migliori aziende in termini di politiche di Risorse Umane. I due giornalisti iniziarono una profonda e ricca ricerca costante che li portò a scrivere diverse pubblicazioni, fino ad arrivare al loro più importante lavoro, *A great place to Work: what makes some employers so good- and most so bad*, nel 1988. Le ricerche proseguirono fino alla fine degli anni '90 quando, in collaborazione con *Fortune (USA)*, elaborarono la prima classifica delle 100 *Best Companies to Work for*. Oggi è stato creato un vero istituto che si occupa di stilare ogni anno questa classifica: la credibilità e l'autorevolezza dell'Istituto sono cresciute negli anni, portando all'apertura di numerose sedi in tutto il mondo. Nel 2001 è stata aperta a

---

<sup>60</sup> Top Employer 2019: <https://www.top-employers.com/it-IT/lp/announcements-2019/top-employers-italy-2019/>

Milano la sede italiana, la quale collabora stabilmente con Il Sole 24 Ore, che pubblica annualmente la classifica delle 100 migliori aziende in Italia. Il *Great Place to Work Institute* conta ad oggi 47 sedi, collaborazioni con oltre 6000 organizzazioni in tutto il mondo con più di 11 milioni di dipendenti coinvolti, ed un pubblico di 25 milioni di lettori<sup>61</sup>.

Ma quali sono i parametri che vengono usati ogni anno per stilare questa classifica? I principi cardine sono gli stessi utilizzati da Levering e Moskowitz: “*Un ambiente di lavoro eccellente è quello in cui ti fidi delle persone per cui lavori, sei orgoglioso di ciò che fai e hai un buon rapporto con i colleghi*”. Tenendo in considerazione tale affermazione, gli elementi di valutazione rispecchiano i principi promossi dai fondatori dell’Istituto: fiducia, orgoglio e buon clima aziendale. Partendo da qui, coloro che stilano la classifica analizzano le practices HR aziendali principalmente in base a due criteri:

- **Trust Index:** questo primo indice si basa su una profonda analisi di quella che è la percezione di fiducia dei dipendenti all’interno dell’azienda. In questo modo vengono evidenziati così i margini di miglioramento e le criticità, tenendo come riferimento le best practices dello stesso segmento aziendale;
- **Culture Audit:** il secondo criterio si basa su un confronto tra la percezione concreta dei lavoratori di ciò che in fase progettuale era stato previsto come obiettivo finale, in termini di formazione, investimenti e programmi aziendali. Anche in questa situazione i consulenti avranno il compito di confrontare la situazione in esame con le migliori di riferimento, e collaborare al miglioramento delle performances.

Secondo la classifica *Best Place to Work 2019*<sup>62</sup>, le migliori aziende in cui lavorare sono:

1. Cisco
2. Hilton
3. Salesforce
4. DHL Express
5. Mars
6. SAP SE
7. EY
8. Stryker Corp

---

<sup>61</sup> Great Place to Work: <https://www.greatplacetowork.it/>

<sup>62</sup> Fonte: <https://www.greatplacetowork.it/risorse/employer-branding/classifica-world-s-best-workplaces-2019>

9. SAS
10. Workday

A differenza della classifica BPTW, dove viene valutato il miglior luogo di lavoro da parte di un team di esperti, adesso andiamo a rispondere a un'ulteriore domanda: quali sono le aziende più attrattive a livello mondiale secondo i Millennials? Per rispondere, riprendiamo il report 2019 di Universum<sup>63</sup> e troviamo la seguente classifica per quanto riguarda le aziende più attrattive secondo gli studenti e laureati provenienti da un percorso di studi di *Business*:

1. Google
2. EY
3. PwC
4. Deloitte
5. Apple
6. KPMG
7. Goldman Sachs
8. Microsoft
9. JP Morgan
10. McKinsey

Al contrario, la classifica dei top employer secondo i giovani proveniente dai dipartimenti di Ingegneria e tecnologia:

1. Google
2. Microsoft
3. Apple
4. BMW Group
5. IBM
6. Siemens
7. Intel
8. Samsung
9. Amazon

---

<sup>63</sup> Fonte: <https://universumglobal.com/blog/worlds-most-attractive-employers-2019/>

## 10. GE

Analizzando queste classifiche possiamo constatare come l'azienda più attrattiva del mondo nel 2019 secondo i Millennials è Google, in 1° posizione in entrambe la classifiche.

Universum ha anche stilato la classifica delle aziende più attrattive dai Millennials Italiani<sup>64</sup> dove troviamo le seguenti società per i provenienti dalle aree di business:

1. Google
2. Ferrero
3. Intesa Sanpaolo
4. Luxottica
5. UniCredit
6. Amazon
7. Ferrari
8. Apple
9. Lamborghini
10. LVMH

Leggendo invece la classifica per gli studenti e laureati in Ingegneria e tecnologia:

1. Google
2. Ferrari
3. ENI
4. Apple
5. Ferrero
6. Amazon
7. Enel
8. Ferrovie dello Stato Italiane
9. Microsoft
10. Lamborghini

Ancora una volta Google svetta in prima posizione in entrambe le classifiche. Le aziende italiane più attrattive sono Ferrari, secondo i Millennials provenienti da facoltà di ingegneria e STEM, e Ferrero, per gli studenti e laureati in discipline economiche.

---

<sup>64</sup> Report Universum Italy 2019 (<https://universumglobal.com/rankings/italy/>)

Come ha fatto Google, società nata da poco più di 20 anni, ad essere la società più ambita trasversalmente in tutto il mondo tra i Millennials di tutte le facoltà?

### 3.4.1. Analisi dell'azienda più attrattiva a livello mondiale: Google

Google<sup>65</sup> è il principale motore di ricerca su internet nato nel 1998 dall'idea di Larry Page e Sergey Brin quando erano due studenti dell'Università di Stanford. Oggi Google è il sito più visitato al mondo e ha sviluppato numerosi altri servizi come Google Maps (servizio di mappe), Gmail (Google Mail), Google Chrome (Browser), Android (Sistema operativo per i device mobili), YouTube e tanti altri.

Tornando alla domanda iniziale: perché Google è l'azienda più attrattiva a livello mondiale? Abbiamo analizzato la società punto per punto iniziando dagli attributi più ricercati dai Millennials nella scelta dell'azienda per cui lavorare.

1. **Prospettiva di un alto salario:** come anticipato nel precedente capitolo, l'attributo più interessante per i giovani Millennials è avere un'ottima retribuzione nel futuro. Google, come riporta una ricerca di indeed, paga fino a \$210k per una posizione di responsabilità<sup>66</sup>. Inoltre, anche il salario di base è molto elevato: basti pensare che, secondo i dati di Glassdoor riportati da Business Insider, un intern può guadagnare anche \$5.678 al mese, l'equivalente di circa \$68k all'anno<sup>67</sup>.
2. **Professional training e development:** anche se Google è alla ricerca del talento, ha dei sistemi di training dei dipendenti molto ben sviluppati. Da una parte è necessario per mantenere i collaboratori sempre aggiornati sulle nuove tecnologia e dall'altra serve a stimolare la creatività dei team. Google investe anche molto sui propri dipendenti e lascia loro il 20% del tempo di lavoro per poter sviluppare la loro idea. Questa strategia ha portato numerosi benefici non solo ai collaboratori ma anche alla società stessa: alcuni dei prodotti Google come ad esempio Google News, Google

---

<sup>65</sup> Google: <https://it.wikipedia.org/wiki/Google>

<sup>66</sup> Fonte: Indeed (<https://www.indeed.com/cmp/Google/salaries>)

<sup>67</sup> Business Insider 'What It's Really Like To Be A Google Intern' (<https://www.businessinsider.com/what-its-really-like-to-be-a-google-intern-2013-5?IR=T>)

Alert e Google Maps Street View, sono nati da questo principio.

3. **Buone referenze per il futuro:** come abbiamo già mostrato nel capitolo 2, lavorare per Google è un'eccellente referenza a livello mondiale.
4. **Un ambiente di lavoro creativo e dinamico:** questo è senza dubbio il punto forte di Google. Il GooglePlex, l'headquarter della società situato a Mountain View (California) nel cuore della Silicon Valley, è uno degli uffici per innovativi del mondo. cibo e bevande gratis e illimitate, scivoli per andare da un piano all'altro, biciclette per muoversi tra gli edifici: tutto ciò serve a stimolare la creatività e rendere il lavoro piacevole e interessante. Non solo l'headquarter è costruito con questo principio, ma tutti gli uffici dell'azienda seguono lo stesso spirito.
5. **Innovazione:** questo elemento era il secondo più ricercato dagli studenti e laureati STEM<sup>68</sup>. Google opera in un settore altamente tecnologico: come abbiamo visto nel capitolo precedente, tra i settori più ambiti dai Millennials c'è il settore tecnologico, in particolare 'Software & Computer Services'. Oltre ad operare in questa *industry*, tutti i prodotti Google hanno un elevato valore tecnologico e sono tutti leader nel loro mercato di riferimento.
6. **Benefits:** oltre ad uno stipendio nettamente più alto della media, la società di Mountain View fornisce ai propri dipendenti numerosi benefits. Ne possiamo elencare alcuni dei principali:
  - Medici, infermieri, dentisti, psicologi, nutrizionisti gratuiti e in ufficio per mantenere i propri dipendenti felici e in salute;
  - Assicurazione medica, di viaggio e sulla vita;
  - Se un collaboratore di Google muore, il suo partner o coniuge riceve un assegno per il 50% della retribuzione del dipendente ogni anno per 10 anni. Inoltre, i coniugi del collaboratore deceduto vedono immediatamente acquisite tutte le stock option e i figli ricevono \$1.000 al mese dalla società fino a quando non raggiungono l'età di 19 anni, o 23 se sono studenti a tempo pieno<sup>69</sup>.

---

<sup>68</sup> STEM: sigla per indicare gli studenti e i laureati di 'Science, Technology, Engineering and Mathematics' (<https://it.wikipedia.org/wiki/STEM>)

<sup>69</sup> Fonte: <https://www.linkiesta.it/it/article/2012/08/10/se-muore-un-dipendente-di-google-la-societa-mantiene-il-partner-e-i-fi/8742/>

- I dipendenti sono liberi di portare al lavoro i propri animali domestici. Alcuni *googler*<sup>70</sup> descrivono che essere in grado di portare a lavoro i propri animali domestici mantiene alti i loro livelli di energia, oltre a portare gioia agli altri colleghi.

Quindi abbiamo così dimostrato come Google possiede tutti gli elementi per essere un'azienda attrattiva per i Millennials. Ma non è solo questo che porta l'azienda di Mountain View al primo posto degli employer più attrattive del mondo: la filosofia che hanno instaurato è l'elemento segreto. Lavorare in Google infatti offre ai collaboratori la sensazione di contribuire al bene dell'intera popolazione mondiale. I dipendenti hanno infatti un impatto positivo sulla società con le applicazioni e la tecnologia su cui stanno lavorando. Queste tecnologie andranno sicuramente a beneficio della razza umana come ad esempio le auto a guida autonoma potrebbero consentire ai passeggeri di recuperare il sonno durante i loro spostamenti. Google sta sviluppando anche una nuova tecnologia indossabile, le lenti a contatto in grado di leggere il livello di glucosio nel sangue dell'utente, che è molto vantaggioso per i diabetici.

Oltre a questo, la società in questione cerca solo le menti migliori e più brillanti e i dipendenti sono sempre esposti ad altri straordinari colleghi e pensatori intelligenti: chi non vorrebbe lavorare con i più grandi esperti al mondo nel loro campo? Stare con altri *'geni'* costruisce un ambiente di lavoro creativo, collaborazione e innovazione dirompente ed esponenziale.

In conclusione, oltre agli attributi che rendono la società molto attrattiva, oltre alla filosofia che hanno instaurato, c'è un ultimo elemento che rende Google quella che è diventata oggi: trattare sempre le persone con rispetto e supportare gli sforzi creativi e innovativi dei propri dipendenti.

---

<sup>70</sup> *Googler*: Nome che è stato dato a tutti i dipendenti di Google

# Capitolo 4

## Tutored: un punto di incontro tra studenti, giovani laureati e aziende

### 4.1. Nuovi canali per raggiungere e comunicare con il proprio target di riferimento

Le aziende sono sempre alla ricerca di nuovi canali per interagire con il proprio target di riferimento e per veicolare i loro messaggi di Employer Branding. Come abbiamo visto nel 1° capitolo, le strategie di EB di fine '900 erano completamente diverse rispetto a quelle di oggi, l'unica cosa che è rimasta invariata è l'obiettivo: attrarre i migliori talenti a lavorare per l'impresa e trattenere in aziende i dipendenti migliori. Con l'avvento di internet, i principali canali di comunicazione sono diventati i social network dal momento che questi racchiudono gran parte delle persone di questo mondo: basti pensare che su Facebook e Instagram ogni mese sono attive oltre 2.5 miliardi di persone<sup>71</sup>.

E' molto importante quindi per le aziende essere presenti all'interno dei canali dove il loro target di riferimento passa molto tempo: oggi sono Facebook, Instagram, LinkedIn, ma domani dove saranno? Ed è proprio per rispondere a questa domanda che il team HR, insieme a quello di marketing, sono sempre alla ricerca di nuove piattaforme su cui veicolare i loro messaggi verso il loro target. Ed è proprio grazie a questa ricerca e a questo bisogno che le aziende hanno iniziato ad utilizzare Tutored.

### 4.2. Storia, struttura e attività di Tutored

Tutored nasce nel 2014 dall'idea di Gabriele Giugliano, Nicolò Bardi e Martina Mattone durante un corso interuniversitario, chiamato InnovAction Lab<sup>72</sup>. Istituito da Augusto Coppola, Roberto Magnifico, Paolo Merialdo e Carlo Alberto Pratesi, InnovAction Lab è

---

<sup>71</sup> Dati Facebook del Q4 2019: <https://www.ninjamarketing.it/2020/01/30/facebook-a-quota-25-miliardi-di-utenti-ma-i-profitti-non-crescono/>

<sup>72</sup> InnovAction Lab: <http://www.innovactionlab.org/>

stato uno dei migliori corsi di startup mai ideato<sup>73</sup>. La struttura era semplice quando innovativa: selezionare 120 ragazzi di varie discipline (business, sviluppo informatico, design, legal) e raccontargli attraverso 10 lezioni i fondamenti di una startup: dall'idea al business development fino a come gestire il rapporto con gli investitori. Inoltre, durante tutta la durata del corso (circa 4 mesi), i ragazzi autonomamente dovevano suddividersi in team da 4 persone, avere un'idea per una startup e iniziare a svilupparla: le migliori, secondo una giuria selezionata, avrebbero avuto la possibilità di presentarsi davanti ad una platea di 1000 investitori sia privati che istituzionali. Tutored nasce in questo contesto, partendo dal presupposto dei founder di trovare un'idea che potesse risolvere un problema dei loro amici e conoscenti, in quel periodo tutti studenti universitari.

La *mission* iniziale di Tutored era la creazione di un portale di ripetizioni dove il 'tutor' non era un professore ma uno studente che aveva già superato lo stesso esame con lo stesso docente e aveva ottenuto un ottimo voto. Per dimostrare che la supposizione fosse giusta ma soprattutto che il team era quello giusto per portare avanti questo progetto, fu sviluppato un gruppo facebook dove i tutor che volevano accederci dovevano pagare €10. All'interno di questo, il team pubblicava richieste di universitari alla ricerca di un insegnante e coloro che erano interessati a 'tutorare' quello studente si facevano avanti. Grazie a questo semplice e veloce MVP (Minimum Viable Product<sup>74</sup>), un fatturato di €300 e un giro di affari per i tutor di oltre €1500, il team riuscì a dimostrare alla platea della finale di InnLab<sup>75</sup> come in soli 4 mesi, si era passati da un'idea ad una potenziale società che davvero risolveva i problemi di un gruppo di persone riuscendo anche a monetizzare questo servizio. Tutored non arrivò tra le prime 3 startup di quell'anno, ma riuscì a convincere Augusto Coppola, direttore dell'acceleratore di startup di Roma LUISS Enlabs, e i suoi collaboratori, ad investire €60k e farla entrare nel loro programma di accelerazione.

Nel 2014 venne lanciato il primo sito che permetteva agli studenti di ricercare dei tutor di ripetizioni e prenotare una lezione con loro, che poi si sarebbe svolta offline. Grazie alla

---

<sup>73</sup> Il mondo delle startup perde un pezzo importante. Chiude InnovAction Lab: [https://www.wired.it/economia/start-up/2016/03/23/chiude-innovaction-lab/?refresh\\_ce=](https://www.wired.it/economia/start-up/2016/03/23/chiude-innovaction-lab/?refresh_ce=)

<sup>74</sup> MVP: a **minimum viable product (MVP)** is a version of a product with just enough features to satisfy early customers and provide feedback for future product development ([https://en.wikipedia.org/wiki/Minimum\\_viable\\_product](https://en.wikipedia.org/wiki/Minimum_viable_product))

<sup>75</sup> InnLab è l'abbreviazione di InnovAction Lab

rapida crescita della community, nel 2015 Tutored chiude un investimento totale di €1M da parte di alcuni business angel e venture capital con una valutazione finale di €6M diventando anche la miglior startup dell'anno secondo Startupitalia del settore education<sup>76</sup>. Nel 2016 venne lanciata l'applicazione per iOS e Android dove gli utenti potevano leggere informazioni e contenuti sulla vita universitaria e scaricare gratuitamente degli appunti messi a disposizione dalla società: l'app fu un successo tale che venne premiata da Apple come una delle migliori app del 2016<sup>77</sup>.

Il 2017 fu l'anno in cui finalmente venne ideato e lanciato il modello di business attuale: dare la possibilità a grandi aziende di svolgere attività di employer branding e recruiting su un target altamente profilato di studenti e giovani laureati. I primi contratti vennero chiusi alla fine dello stesso anno con PwC, Gi Group, Decathlon e LIDL Italia.

Nel 2018 venne ufficialmente lanciata la sezione del sito e dell'app che permetteva agli utenti Tutored di vedere tutti gli annunci di lavoro, leggere gli articoli e visitare i profili delle aziende attive nella piattaforma. Il valore aggiunto che veniva dato sia agli utenti che alle aziende, era il fatto che ogni studente e laureato poteva vedere solamente i contenuti in linea con il suo percorso di studi. Quindi se PwC era alla ricerca di un Junior IT Consultant, poteva *targettizzare* solo gli utenti iscritti a corsi di Ingegneria così da ricevere solamente candidature in linea con le sue esigenze.

Il 2019 è stato l'anno di conferma del modello di business e la trasformazione decisiva da startup a società: il focus principale è diventato il recruiting e l'employer branding. Vengono quindi via via nascoste dall'app e dal sito tutto ciò che riguardava le ripetizioni e gli appunti per dare maggiore spazio alle 'opportunità di carriera'. Questo è stato l'anno in cui il focus si è spostato definitivamente da una piattaforma per il supporto agli esami per gli studenti universitari ad una che li aiutasse ad entrare nel mondo del lavoro.

---

<sup>76</sup> Tutored è la migliore startup Education del 2015: <https://ischool.startupitalia.eu/education/39692-20151216-tutored-migliore-startup-education-2015>

<sup>77</sup> Le migliori app del 2016: <https://www.gqitalia.it/gadget/hi-tech/2016/12/12/le-migliori-app-del-2016>

Ad oggi Tutored è impegnata a fornire questo tipo di supporto agli utenti, in particolare:

1. Possibilità di candidarsi ad annunci di stage e lavoro in linea con le loro ambizioni;
2. Scoprire ed esplorare le aziende che sono alla ricerca di profili come il loro;
3. Scoprire quali sono gli sbocchi lavorativi in base al loro percorso di studio: sia Tutored che le aziende raccontando i lavori attraverso degli articoli, video e testimonianze di chi già ricopre quella posizione;
4. Consigli sul mondo del lavoro in generale, da come scrivere al meglio un CV a come presentarsi ai colloqui: anche in questo caso i contenuti vengono prodotti e condivisi sia da Tutored che dalle aziende.

Tutored ad oggi conta una community di oltre 400.000 utenti registrati e profilati in base al loro percorso di studi, voto di laurea o media dei voti, città, esperienze universitarie e lavorative, lingue parlate e competenze. Ogni giorno sono migliaia gli studenti e giovani laureati che si candidano agli annunci di stage, lavoro e graduate program presenti sulla piattaforma.

Le multinazionali che ad oggi utilizzano attivamente Tutored sono oltre 50<sup>78</sup> e di diverse industry: da PwC a Unilever, FCA Automobiles, BNP Paribas, Generali, Maserati ma anche realtà più piccole come Altran, Avanade e Telethon.

### **4.3. Come si inserisce Tutored nel mondo dell'employer branding?**

Tutored si inserisce tra gli strumenti che possono essere utilizzati dalle aziende per veicolare i messaggi di employer branding verso un target di studenti, laureandi e giovani laureati (età compresa tra i 20 e i 29). Nel secondo capitolo abbiamo raccontato le principali 4 fasi di una strategia di EB e adesso vediamo come Tutored si inserisce in questo processo.

Dopo aver individuato il target di riferimento (fase 1) e scelti i valori che si vogliono trasmettere (fase 2), si passa alla fase 3: come comunicare internamente ed esternamente i propri contenuti e la scelta dei canali da utilizzare.

---

<sup>78</sup> Le aziende attive in Tutored: <https://www.tutored.me/it/aziende>

Come abbiamo anticipato in precedenza, il target di Tutored è composta da studenti universitari, laureandi e giovani laureati fino ad un'età di 29. Un target molto ambito da quasi tutte le aziende che siano multinazionali, pmi o startup: è importante però che la aziende vogliano investire e comunicare con questo target.

Per quanto riguarda la fase 3, sono necessari due punti chiave: la scelta dei contenuti da comunicare e i canali principali per veicolare i messaggi. L'ultima fase invece è quella di analisi dei dati e l'ottimizzazione della strategia.

#### **4.3.1. Perché le aziende scelgono Tutored come mezzo di comunicazione dei propri messaggi di EB?**

Sono oltre 50 le multinazionali che hanno scelto di veicolare i propri contenuti di recruiting ed employer branding attraverso Tutored: vediamo il perché.

- 1. Piattaforma con un target molto specifico e altamente profilato.** Tutored è una piattaforma, come abbiamo detto più volte, dedicata esclusivamente a studenti universitari e giovani laureati alla ricerca di opportunità di carriera *'white collar'* e non *'blue collar'*<sup>79</sup> (camerieri, cuochi, autisti, ecc..). Gli utenti accedono al sito e all'app per informarsi sul mondo del lavoro, scoprire di più sulle aziende di loro interesse, scoprire i consigli dedicati a loro, esplorare gli sbocchi lavorativi e candidarsi agli annunci di stage e lavoro in linea con le loro ambizioni. Questa focus è un grande valore aggiunto rispetto alle altre piattaforme competitor come ad esempio LinkedIn che, a differenza da Tutored, è popolata principalmente da professionisti: il 64% degli utenti ha più di 35 anni come riportano i dati di Statista<sup>80</sup>. Tra i competitor annoveriamo poi altre piattaforma come Indeed, Monster, Infojobs, Meritocracy: queste ad oggi sono quasi sconosciuta dai giovani laureati e soprattutto poco pensate per loro. Tutored al contrario è stata ideata e sviluppato ad-hoc per un target di giovani: viene dato molto risalto alle esperienze universitarie dal momento che quelle lavorative in una persona di 25 anni sono spesso poche o inesistenti. Gli annunci di lavoro sono solamente stage curriculari, stage post laurea, entry level e graduate program: su Tutored non ci sono annunci per posizioni mid o senior, questo proprio per non attrarre un target di utenti

---

<sup>79</sup> Blue Collar vs White Collar: <https://www.investopedia.com/articles/wealth-management/120215/blue-collar-vs-white-collar-different-social-classes.asp>

<sup>80</sup> Tutored per le aziende (recruiter): <https://recruiter.tutored.me/>

con più esperienza. Poi ci sono altre piattaforme incentrate sul mondo universitario che però sono focus solamente sugli annunci di lavoro: le aziende non hanno un profilo, non posso pubblicare contenuti di employer branding e non posso 'parlare al loro target'. Inoltre, la loro mission è unicamente quella di far candidare le persone alle opportunità di carriera e non, come su Tutored, di far scoprire ai giovani gli sbocchi lavorativi a loro sconosciuti e dargli consigli sia sul mondo del lavoro e sia su come entrarci. Come testimonia Francesca de Marco, HR People Development di ENEL, 'Tutored ci piace moltissimo perché è nata da giovani per i giovani e siccome puntiamo tanto sugli studenti e neolaureati ci sembra il posto giusto dove incontrarli per raccontare di noi (*nd: ENEL*) ma soprattutto sapere di loro'<sup>81</sup>.

2. **Profilazione dettagliata.** Dopo che il team HR e Marketing hanno definito il proprio target di riferimento su cui sviluppare la strategia di Employer Branding, quali canali possono utilizzare per raggiungere un target di studenti e giovani laureati? Sicuramente è possibile agire tramite i social network prima citati ma se il pubblico che si vuole raggiungere ha specifiche peculiarità (un caso classico sono gli studenti e giovani laureati di discipline STEM oppure di uno specifico ateneo come la LUISS Guido Carli o il Politecnico di Torino), come li possono raggiungere? Ad oggi l'azienda potrebbe passare direttamente tramite le università (contattandone una ad una, perdendo molto tempo) con strategie offline oppure creando un'ampia comunicazione così da raccogliere anche le nicchie di interesse. Questo è un altro dei problemi che risolve Tutored: infatti la piattaforma in questione permette alle società di pubblicare contenuti come ad esempio articoli informativi, foto del team, degli uffici o di un'attività di *team building*, video, interviste, testimonianze, news, premi ricevuti e tutto ciò che rientra tra i messaggi di EB che l'azienda ha deciso di voler comunicare ad un pubblico specifico. Tutti questi contenuti infatti, possono essere *targetizzati* esclusivamente ad un pubblico mirato utilizzando diversi parametri: città, facoltà, università, corsi di studi. Si possono creare segmenti semplici (ad esempio: Roma o università LUISS Guido Carli o corso di Ingegneria Informatica) oppure composti (ad esempio: Roma-Economia o Ingegneria Informatica-Politecnico di Milano). In questo modo, il contenuto comparirà nella *Home Page* degli utenti quando accedono a Tutored, verrà inviato tramite notifiche, mail e banner. Per riportare una testimonianza di come le aziende utilizzano questa profilazione, prendiamo ad esempio Accenture che, quando ha

---

<sup>81</sup> Francesca de Marco, HR People Development di ENEL: [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=1&v=HOaDEI4bTks&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=HOaDEI4bTks&feature=emb_logo)

organizzato un evento presso l'università Bocconi, ha deciso di mostrare l'articolo promozionale solamente agli studenti e laureati di questo ateneo. Allo stesso modo, quando KPMG ha pianificato un Hackathon Tecnologico, ha deciso di impostare come target solo gli utenti Tutored proveniente dalle facoltà di ingegneria, informatica, matematica e statistica. Grazie a questa profilazione dettagliata, ne traggono beneficio sia le aziende, che possono veicolare i loro messaggi ad un target capillare di loro interesse, e sia gli utenti, dal momento che ricevono una comunicazione più specifica per loro. Non solo: se nella strategia di EB della società sono previsti più target differenti, su Tutored è possibile mostrare ad ognuno di loro un messaggio, un articolo, una foto o più in generale un contenuto ad-hoc così da ottimizzarne i risultati. Inoltre, quando questi articoli, foto o video ottengono successo in termini di visualizzazioni e interazioni, l'algoritmo proprietario di Tutored tende a sponsorizzarli ulteriormente all'interno della community tramite gli strumenti citati in precedenza così da amplificarne i risultati (sempre rimanendo all'interno del target impostato dall'azienda). Come testimonia Nicoletta Bressa, Candidate Manager Managet in Gi Group 'Ci sono due aspetti fondamentali che abbiamo considerato quando abbiamo iniziato ad utilizzare Tutored: il primo è che possiamo parlare con un target definito e questa cosa ci piace tantissimo perché vogliamo parlare con gli studenti [...]. L'altra cosa che ci piace molto è che, a differenza di altre soluzioni, non pubblichiamo soltanto gli annunci ma possiamo dare visibilità anche alle attività che facciamo: quando siamo presenti in una università, quando facciamo attività di orientamento e così possiamo anche dare evidenza delle nostre attività di employer branding.'<sup>82</sup>

3. **Annunci di lavoro.** A differenza delle piattaforme di recruiting dove gli annunci di lavoro vengono pubblicati e mostrati indifferentemente a tutti i visitatori, su Tutored, come per i contenuti del paragrafo precedente, l'azienda può definire un target di riferimento per le sue opportunità di carriera: queste verranno mostrate solamente a coloro che rientrano nel target. Le aziende in questo modo possono ricevere solamente CV da utenti in linea con le loro esigenze: possono ad esempio profilare gli utenti Tutored del corso di Ingegneria Informatica per una posizione da IT Consultant oppure gli utenti del corso di Accounting per una posizione come Auditor. In questo ultimo caso le candidature che si otterranno sono molto più mirate, facendo risparmiare del tempo agli HR in fase di primo screening. Al contrario, su altre

---

<sup>82</sup> Nicoletta Bressa, Candidate Manager Managet in Gi Group: <https://www.youtube.com/watch?v=rMWM0yKoPWs>

piattaforme come LinkedIn, Monster, Indeed e simili arrivano numerosi CV completamente fuori target che non rispecchiano i requisiti dell'annuncio di lavoro sia dal punto di vista dell'ambito di studi che in termini di età e collocazione geografica. Questo fatto nasce perché sulle piattaforme prima citate non è prevista la selezione dal target: l'annuncio quindi verrà semplicemente mostrato a tutta la community indifferentemente dai requisiti impostati dal recruiter facendogli quindi perdere molto tempo.

Tutored inoltre cerca di differenziare gli annunci presenti sulla sua piattaforma rispetto a quelli dei competitor: ogni opportunità di carriera presente deve obbligatoriamente essere correlata da una foto o un video. Grazie all'avvento di Facebook e Instagram, dove il contenuto multimediale è prevalente ed essenziale, il target di riferimento di Tutored è abituato a comunicare tramite foto e video. Per questo motivo, in fase di pubblicazione dell'annuncio, il recruiter viene invitato a condividere anche un contenuto multimediale correlato: questo può essere la foto dell'ufficio o del team dove lavorerà il candidato o un video dell'HR o del manager che spiega le principali mansioni e i requisiti richiesti per la posizione. Questo tipo di comunicazione permette di dare maggiori informazioni sull'azienda e una visione a 360° dell'incarico che svolgerà e con chi dovrà collaborare colui che decide di candidarsi. I dati di Tutored hanno mostrato come la presenza di una foto o un video aumenta il tasso di candidatura del 15% (rapporto tra le candidature e le visualizzazioni di un annuncio di lavoro).

4. **Profilo aziendale.** Un altro dei valori aggiunti per il quale molte aziende hanno deciso di veicolare i loro messaggi di EB tramite Tutored, è il profilo aziendale. Come abbiamo accennato, questo è stato pensato e sviluppato per essere più attraente possibile per studenti universitari e giovani laureati. Il profilo è costituito da:

- *Home*: dove ci sono informazioni base dell'azienda, dall'*industry* di riferimento al claim e quali sono i valori aggiunti per il quale un giovane laureato dovrebbe lavorare con loro. I contenuti multimediali pubblicati sono quelli prodotti internamente dal team di marketing oppure è direttamente Tutored che, tramite un servizio chiamato '*MediaKit*', crea i contenuti multimediali. Questo servizio permette alla startup di produrre delle foto e dei video di alta qualità da pubblicare sul profilo aziendale mostrando così agli utenti come sono gli uffici, chi sono gli HR, i benefits aziendali e tutto ciò che potrebbe suscitare interesse.

- *Opportunità di carriera*: la seconda sezione è dove gli utenti possono accedere a tutte le opportunità di carriera dell'azienda in linea con il proprio percorso di studi.
- *Articoli, consigli e news*: l'ultima sezione del profilo è probabilmente la più visitata. Qui le aziende pubblicano articoli riguardanti le news, eventi a cui parteciperanno, foto degli uffici, del team e tutti i contenuti che analizzeremo nel prossimo paragrafo.

Il profilo azienda su Tutored viene spesso utilizzato dalle aziende come principale profilo di riferimento nei confronti del target di studenti e giovani laureati: esso viene condiviso sui loro canali social e citato durante eventi universitari e presentazioni.

5. **Possibilità di avere un contatto diretto con il loro target di riferimento.** Un altro dei motivi per il quale le aziende utilizzano Tutored, è perché della possibilità di entrare in contatto direttamente con gli utenti della piattaforma che sono stati ingaggiati ovvero che si sono candidati ad un'opportunità di carriera o hanno richiesto di rimanere aggiornati. Questo potente strumento può essere utilizzato principalmente in due momenti:

- Inviare un messaggio a tutti gli utenti di un determinato target con una news o un post (ad esempio se Unilever organizzasse un evento presso l'università di Tor Vergata, potrebbe mandare un messaggio a tutti gli utenti che sono stati già ingaggiati dall'azienda e i quali studiano presso questo ateneo invitandoli a partecipare all'evento)
- Inviare una nuova opportunità di carriera ad un target specifico (ad esempio, se PwC deve ricoprire una posizione come Tech Consultant, potrebbe mandare un messaggio a tutti gli utenti Tutored di ingegneria che sono stati ingaggiati nei mesi precedenti per promuovergli questa nuova opportunità).

Questi sono solo alcuni dei motivi principali per i quali le aziende utilizzano Tutored. Andiamo adesso ad analizzare quali sono i contenuti che vengono maggiormente pubblicati all'interno di questa piattaforma.

### 4.3.2. Quali sono i contenuti che pubblicano le aziende su Tutored

Ogni azienda può pubblicare su Tutored i contenuti che desidera, in base alla propria strategia e ai propri obiettivi. Inoltre, i consulenti di Tutored, di cui discuteremo nel prossimo paragrafo, cercano di consigliare alle aziende di pubblicare contenuti in linea con la piattaforma e con cosa gli utenti cercano e si aspettano di trovare su Tutored. In particolare:

- Consigli su come redigere al meglio il CV e come presentarsi ai colloqui. Il target della piattaforma sono studenti universitari e giovani laureati che non hanno idea di come redigere il loro primo curriculum e come prepararsi ad una interview. Questi contenuti possono avere un duplice beneficio all'azienda: farsi conoscere fornendo un consiglio utile ad un target di loro interesse e aiutare chi ha intenzione di candidarsi per l'azienda ad arrivare più preparato così da far perdere meno tempo all'HR. Spesso i recruiter pubblicano anche come funziona il loro processo di selezione, evadendo così di dover rispondere sempre alle stesse domande.
- Idee di carriera: come abbiamo anticipato precedentemente, gli utenti accedono sulla piattaforma per svariati motivi e uno di questi è scoprire quali sono i possibili sbocchi lavorativi in base alla loro facoltà. Tutored incentiva le aziende a spiegare i principali lavori che ci sono all'interno della loro realtà: questi contenuti sono molto utili per farsi conoscere a studenti e laureati che ancora non sono a conoscenza dell'azienda e dare più informazioni a chi vorrebbe candidarsi. Ad esempio LIDL Italia pubblica spesso come opportunità di carriera la posizione 'Junior Buyer'<sup>83</sup> e ha creato quindi un articolo per approfondire la posizione a tutti coloro che sono in cerca di idee di carriera o vorrebbero intraprendere una carriera in LIDL Italia.
- Testimonianze: un altro contenuto molto apprezzato dagli utenti che visitano la piattaforma, sono le testimonianze di chi già lavora presso un'azienda o in un determinato ruolo (es. Social Media Manager). Questo tipo di contenuti, che possono essere degli articoli o delle interviste video, ottengono molta visibilità dal momento che esiste anche una sezione del sito e dell'app specifica per questo tipo di contenuti. Ad esempio Accenture pubblica spesso su Tutored delle interviste scritte a giovani stagisti

---

<sup>83</sup> Chi è il Junior Buyer in LIDL Italia: <https://www.tutored.me/it/aziende/lidl-italia/articoli/22298/chi-e-il-junior-buyer>

che raccontano le mansioni che svolgono una volta entrati nella società (come la storia di Ludovica che prima di conseguire la laurea magistrale in Management all'Università Bocconi, ha deciso di svolgere uno stage curriculare di sei mesi nell'**area Products Consulting**<sup>84</sup>). Questi articoli riscuotono sempre molto successo, sia perché arricchiscono il profilo aziendale e sia perché danno forza e visibilità agli annunci di lavoro.

- Contenuti dove le aziende mostrano i propri uffici, le proprie attività di team building, i benefits aziendali, i premi vinti, il team, gli HR, gli amministratori ma anche i valori, la vision e la mission.

Questi contenuti possono essere sotto forma di articoli, di foto o di video: l'importante è che il messaggio da trasmettere sia chiaro e conciso. Come abbiamo già visto in precedenza, Tutored supporta le aziende a creare contenuti di qualità tramite il '*MediaKit*': una serie di foto e video riguardanti gli argomenti di cui sopra. Questi contenuti vengono creati ad-hoc per il target di riferimento e per arricchire la comunicazione che l'azienda fa all'interno di Tutored.

#### **4.3.3. Analisi dei dati e ottimizzazione delle strategie**

La quarta ed ultima fase di tutte le strategie di Employer Branding è composta dall'analisi dei dati e dall'ottimizzazione delle attività per raggiungere l'obiettivo prefissato. Come abbiamo visto nel precedente capitolo, questo step è essenziale quanto difficile: come fanno le aziende a sapere che impatto ha avuto la loro partecipazione ad un career day o ad una lezione in università? Al contrario, le strategie di EB online forniscono molti più dati chiave come ad esempio la copertura, i click e le interazioni<sup>85</sup>: ma i social network principali come Facebook e Instagram non forniscono uno spaccato su *chi sono* gli utenti che hanno eseguito queste azioni (forniscono solo età, sesso e collocazione geografica). Se però il mio target di riferimento è composto da studenti e laureati che hanno studiato Marketing, come faccio a sapere se la mia comunicazione li sta raggiungendo? Inoltre, i

---

<sup>84</sup> Il mio stage curriculare in Accenture: <https://www.tutored.me/it/aziende/accenture/articoli/22039/il-mio-stage-curriculare-in-accenture-tra-fashion-e-innovazione>

<sup>85</sup> Maggiori informazioni su queste metriche: <https://www.facebook.com/help/274400362581037>

miei contenuti sono efficaci? Ad oggi l'unica metrica utile è quella finale: ho ricevuto più candidature da persone provenienti da un percorso di Marketing rispetto a prima? Ma questo è un indicatore che racconta solo se la strategia sta funzionando o no, non mi dà nessuna indicazione su come ottimizzarla. Le aziende hanno iniziato ad utilizzare Tutored anche per questo motivo: raccolta e analisi dettagliata dei dati. Iniziamo dalla testimonianza di Linda Langella, HR Country Recruitment and Talent Lead in Unilever, 'Tutored è molto interessante perché è dedicata ai neolaureati e ci dà l'opportunità di avere un background analitico e capire meglio i dati reali e veri di chi segue Unilever e i suoi eventi [...] e quindi un ritorno degli investimenti che noi facciamo veritiero'<sup>86</sup>. Infatti sul pannello '*Employer*' con il quale il team dell'azienda pubblica i contenuti su Tutored e imposta un target a cui mostrarli, può anche vederne i risultati. I dati che mostra la piattaforma sono:

- Gli utenti che hanno visualizzato uno specifico contenuto (come ad esempio il profilo aziendale, un articolo o un annuncio di lavoro) e un overview totale che raccoglie tutte le visualizzazioni dei contenuti dell'azienda. Questi dati sono anche divisi per città, facoltà, corso di studi e università: l'HR quindi può anche sapere in quale facoltà o università sta riscuotendo più successo uno specifico post o più in generale tutti i suoi contenuti. Può scoprire ad esempio come i suoi articoli sono più popolari presso l'università LUISS Guido Carli mentre ottengono poca visibilità presso il Politecnico di Torino.
- Oltre alla visibilità dei contenuti, la piattaforma *Employer* di Tutored fornisce anche dei dati dettagliati sugli utenti che si sono candidati per una posizione lavorativa. Anche in questo caso è possibile vedere in quali università, facoltà e corsi di studio hanno studiato i candidati. Questi dati sono molto utili dal momento che possono essere usati in diversi modi: ad esempio si può calcolare il tasso di conversione tra gli utenti di una specifica facoltà (es. Marketing) che si sono applicati rispetto a quelli che hanno solo visto l'annuncio; è molto utile avere i dati alla mano per ogni opportunità di lavoro pubblicata così da capire quali sono gli annunci che vanno meglio, capire il perché, e ottimizzare tutti gli altri.
- Gli utenti che hanno visualizzato il profilo aziendale e le varie sezioni.

---

<sup>86</sup> Fonte: [https://www.youtube.com/watch?v=Gy1qDa-7U0c&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=Gy1qDa-7U0c&feature=emb_logo)

Tutti questi dati permettono all'HR di comprendere se davvero sta comunicando con il target di suo interesse e capire se questi si stanno candidando alle proprie opportunità di carriera.

Un altro dei motivi per il quale le aziende utilizzano Tutored, è la consulenza dedicata per l'utilizzo al meglio della piattaforma. Ad ogni multinazionale che firma un contratto, gli viene assegnato un consulente dedicato che ha un solo obiettivo: supportare il team HR nell'utilizzo di Tutored per raggiungere i propri obiettivi di Employer Branding nei confronti di studenti e giovani laureati. La consulenza è un altro dei valori aggiunti, soprattutto in fase di start-up quando bisogna impostare il profilo aziendale, decidere quali contenuti pubblicare, che tipo di foto e video produrre con il MediaKit, il tone-of-voice da usare. Questa figura è fondamentale anche quando in fase di analisi dei dati per capire se la strategia attuata sta *davvero* ottenendo i risultati desiderati tra il target selezionato. Il consulente inoltre aiuta il team di risorse umane ad ottimizzare le strategie: fornisce consigli su come migliorare il profilo aziendale, sui tipi di contenuti da pubblicare, indica i macro trend e quali sono gli argomenti più interessanti da trattare in base al periodo.

Grazie a Tutored, i risultati delle strategie di employer branding sono molto più chiari e soprattutto molto più ricchi di informazioni.

Se prima il team di EB riportava ai manager il numero di visualizzazioni del sito o di una serie di post su Facebook o Instagram, oggi grazie a Tutored può fornire lo stesso dato ma anche spaccettato in base all'università, facoltà, corso di studi e città dell'utente. Può anche fornire una classifica di quali sono gli atenei o facoltà sul quale si sta riscuotendo più successo e quelle invece su cui bisognerebbe investire di più. Se prima si riusciva a riportare il numero di candidature agli annunci di lavoro, adesso con Tutored è possibile mostrare da quali facoltà provengono la maggior parte dei candidati e capire se questi sono in linea con il target di riferimento.

Alla fine dell'anno la startup fornisce ad ogni azienda un report dettagliato in base alle esigenze specifiche di ognuna: un'analisi dettagliata con tutte le metriche utili, dal numero di visualizzazione dei contenuti ai candidati, il tutto spaccettato per università, facoltà e corso di studi. Vengono aggiunti anche dei commenti sui KPI migliori e i consigli per ottimizzare la strategia.

#### 4.4. Risultati raggiunti e il futuro di Tutored

Generali, Crédit Agricole, AXA Italia e tante altre multinazionali utilizzano Tutored quotidianamente per pubblicare nuovi contenuti, entrare in contatto con futuri collaboratori e analizzare come sta procedendo la loro strategia di employer branding e recruiting.

Come abbiamo già analizzato nel primo capitolo, grazie a Tutored le aziende hanno la possibilità di crearsi una 'Talent pool', ovvero una nicchia di utenti in target a cui interessa rimanere in contatto con l'azienda. Coltivare una relazione duratura, iniziata grazie ai primi post sugli sbocchi lavorativi per le giovani matricole, maturata poi grazie ai consigli su come prepararsi per il colloquio, fino a quando viene pubblicato l'annuncio di lavoro e quella persona ingaggiata diventa un giovane talento da assumere.

Nella sua *mission* aziendale, Tutored supporta i giovani laureati in una fase molto delicata della loro vita: il passaggio tra la vita universitaria a quella lavorativa. Allo stesso tempo, la startup supporta le aziende a farsi conoscere, ricevere candidature e instaurare un rapporto duraturo con il loro target di riferimento.

I risultati ad oggi sono molto interessanti e li possiamo riassumere così:

- **Oltre 50 multinazionali attive sulle piattaforma<sup>87</sup>**: sono tutte realtà molto grandi e il quale hanno un estremo bisogno di entrare sempre di più in contatto con i manager di domani. Società del calibro di Accenture, Unilever, Avanade, AXA Italia, Essity, Merck, Agos, Maserati solo per citarne alcune;
- **Oltre 1 milione di visualizzazioni dei contenuti di employer branding** da parte di utenti in target nel 2019: gli articoli, i video, le foto hanno raggiunto utenti di ogni parte d'Italia e di tutte le facoltà;
- **Oltre 200 mila utenti unici hanno visualizzato uno o più profili delle aziende attive in Tutored** nel 2019;

---

<sup>87</sup> Fonte: <https://www.tutored.me/it/aziende>

- **400 mila utenti registrati di oltre 110 università, 75 ambiti di studio e 5.300 corsi di laurea:** la piattaforma è attiva su tutto il territorio italiano e ha un database molto profilato con tutti gli atenei, le facoltà e i corsi di studio sempre aggiornato.

La metrica più importante per Tutored è quanti studenti e giovani laureati hanno trovato uno stage o lavoro dopo aver scoperto e poi applicato ad una delle aziende attive sulla piattaforma. Questo è un valore aggiunto per l'utente, che entra così nel mondo del lavoro, e per l'*employer*, che assume in poco tempo un giovane in target con le proprie esigenze. Ad oggi Tutored ha aiutato centinaia di persone a trovare la loro prima opportunità di carriera, come Davide, brillante studente del Politecnico di Milano in Ingegneria delle Telecomunicazioni che ha iniziato uno stage in PwC<sup>88</sup>.

Il futuro di Tutored probabilmente passerà da queste due strade:

- Creazione e ottimizzazione costante di nuovi tool e servizi per supportare le aziende con le loro strategie di recruiting ed employer branding e facilitare sempre di più gli studenti e giovani laureati ad entrare nel mondo del lavoro.
- Espansione geografica: dopo aver raggiunto una grande quantità di utenti e di aziende sul territorio italiano, Tutored se vuole continuare a crescere in modo esponenziale avrà l'esigenza di uscire fuori dalla penisola per entrare in nuovi mercati. Francia e Spagna sono sicuramente tra i paesi più in target dal momento che il sistema universitario è molto simile e la direzione centrale delle aziende è spesso in comune. Ma questi due saranno solo l'inizio: Germania, Portogallo, UK e tanti altri li seguiranno.

In conclusione, possiamo affermare che Tutored punta a diventare la principale piattaforma Europea per tutti gli studenti e giovani laureati che devono entrare e scoprire il mondo del lavoro e, allo stesso tempo, supportare le più grandi multinazionali al mondo ad incontrare e svolgere le loro attività di recruiting ed employer branding verso un target di giovani talenti.

---

<sup>88</sup> PwC Italia - I nostri talenti: Davide: <https://www.tutored.me/it/aziende/pwc/articoli/20320/pwc-italia-i-nostri-talenti-davide>

# Conclusioni

In un mondo sempre più competitivo e con sempre meno talenti in circolazione, le imprese devono trovare nuove strategie per assumere i migliori talenti e mantenere in azienda i migliori dipendenti. Nonostante questo trend sempre più marcato, ad oggi sono ancora molte le organizzazioni che non adottano una strategia di *employer branding* ben strutturata e definita. Molto spesso è considerato solo un mero strumento senza possibilità di misurazione diretta né dei costi né dei benefici e non si rispetta la sua centralità nella vita lavorativa a discapito della sua efficacia in termini di *attracting* ed *engagement*.

Il presente elaborato ha avuto come obiettivo quello di dimostrare quanto una strategia ben strutturata di employer branding possa fare la differenza ed essere un valore aggiunto per il successo aziendale nell'attrarre i Millennials. Per dimostrare ciò, la tesi è stata strutturata in 4 capitoli.

Nel primo capitolo è stata affrontata l'importanza dell'employer branding e del suo principale target di riferimento: i Millennials. In particolare, in questa sezione sono state fornite statistiche fondamentali a supporto del fatto che una strategia ben riuscita di employer branding possa portare numerosi benefici; tra questi meritano di essere menzionati la riduzione del costo di assunzione, la riduzione del 25% del tasso di turnover, una maggiore motivazione dei collaboratori e quindi un aumento del fatturato.

Il secondo capitolo, invece, ha dimostrato come le strategie di employer branding debbano essere sviluppate dalla sinergia di due team: marketing e risorse umane. Questo perché l'employer branding è una *mutazione* del *marketing* che si occupa di portare a termine un tragitto diverso: mostrare all'ambiente circostante e ai vari stakeholder quanto un'azienda sia *appealing* per chi ci lavora e per i potenziali dipendenti. Questo capitolo si è concluso con l'analisi dei parametri di valutazione che utilizzano i Millennials nella scelta dell'azienda in cui candidarsi; i principali sono: la prospettiva di un alto salario in futuro, la formazione e lo sviluppo professionale e un lavoro stabile e sicuro. Conoscere le aspirazioni e le ambizioni del proprio target è essenziale per costruire una strategia di successo.

Nel terzo capitolo sono state prima affrontate le 4 principali fasi di una strategia di employer branding: l'individuazione del target di riferimento, la scelta dei valori che si

vogliono trasmettere, come comunicare internamente ed esternamente i contenuti ed, infine, l'analisi dei risultati. Inoltre è stato analizzato come ogni strategia parta dalla conoscenza di sé stessi; quest'ultima è interpretabile con l'analisi del brand aziendale da cui non si può prescindere per evidenziare le peculiarità attrattive del *business*. Successivamente sono stati mostrati i quattro modelli principali di employer branding: il modello di Brett Minchington e Ryan Estis, il modello di Backhaus e Tikoo, il modello di Talent Magnet e il modello di E. Amendola. L'ultimo paragrafo del terzo capitolo ha infine mostrato la classifica delle aziende più attrattive al mondo e proposto un'analisi della società in prima posizione: Google. Quest'ultima, studiando i parametri di scelta dei Millennials e attraverso una strategia accurata, è riuscita a diventare l'azienda più attrattiva al mondo: fornisce uno stipendio alto, investe molto sulla formazione dei dipendenti, ha un ambiente lavorativo creativo e dinamico, è una delle imprese più tecnologiche al mondo e fornisce numerosi benefits. Questi elementi, insieme alla cultura che hanno creato, l'hanno resa la società più ambita dai Millennials di tutto il mondo.

Il quarto e ultimo capitolo ha affrontato un argomento molto importante: la continua ricerca da parte delle aziende di nuovi strumenti attraverso i quali raggiungere il target di riferimento con i loro messaggi di employer branding. Oggi la 'battaglia comunicativa' si gioca sul terreno digital ed è per questo che le società devono avere una maggiore attenzione per tutte le piattaforme attraverso le quali possono raggiungere un target delicato e preciso come i Millennials. In particolare, abbiamo analizzato il caso Tutored: startup italiana definita il punto di incontro tra studenti, neolaureati e aziende. Grazie ad una community di oltre 400.000 studenti e giovani laureati, Tutored viene utilizzata ad oggi da numerose multinazionali come UniCredit, PwC, Generali, FCA, Accenture, LIDL e tante altre per attuare strategie di recruiting ed Employer Branding verso un target altamente profilato di giovani talenti. Tutored offre la possibilità di intercettare esattamente il target di interesse, comunicare in maniera alternativa e di avere un sistema di analisi dei dati altamente innovativo e preciso. Questo ultimo punto è uno dei grossi valori aggiunti che offre la startup dal momento che monitorare i dati della strategia di employer branding è spesso complesso e i risultati sono difficilmente inquadrabili e si basano per lo più sul *match* fra numero di curricula ricevuti e profilo ricercato. Al contrario, Tutored fornisce al team di risorse umane delle KPI essenziali al fine di ottimizzare le strategie.

Nel ricostruire e nell'approfondire l'argomento, ho progressivamente acquisito maggiore consapevolezza rispetto all'importanza e alla necessità per le aziende di un sistema efficace di employer branding.

# Bibliografia

- Accenture (2019), Il mio stage curriculare in Accenture, <https://www.tutored.me/it/aziende/accenture/articoli/22039/il-mio-stage-curriculare-in-accenture-tra-fashion-e-innovazione>
- Amendola, E. (2008), Corporate recruiting. Employer branding e nuove tendenze, Anthea Consulting
- Azzone, G., (2006), Sistemi di Controllo e Gestione, Milano, Etas
- Backhaus, K., Tikoo S. (2004), *Conceptualizing and researching employer branding*, Career Development International, Vol. 9 Iss: 5, pp.501 - 517
- Balena, C. (2015), Tutored è la migliore startup Education del 2015, <https://ischool.startupitalia.eu/education/39692-20151216-tutored-migliore-startup-education-2015>
- Bassan, V. (2012), Se muore un dipendente di Google, la società mantiene il partner e i figli per dieci anni, <https://www.linkiesta.it/it/article/2012/08/10/se-muore-un-dipendente-di-google-la-societa-mantiene-il-partner-e-i-fi/8742/>
- Bressa, N. (2019), Nicoletta Bressa, Candidate Management Manager at Gi Group #tutoredpeople, <https://www.youtube.com/watch?v=rMWM0yKoPWs>
- Burgess, W. (2016), A Bad Reputation Costs a Company at Least 10% More Per Hire, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2016/03/a-bad-reputation-costs-company-at-least-10-more-per-hire>
- D'Acquisto, D. (2020), Facebook a quota 2,5 miliardi di utenti, ma i profitti non crescono, <https://www.ninjamarketing.it/2020/01/30/facebook-a-quota-25-miliardi-di-utenti-ma-i-profitti-non-crescono/>
- David S. (1991), *Managing Brand Equity*, San Francisco: Free press
- De Marco, F. (2019), Francesca De Marco, HR People Development at ENEL #tutoredpeople, [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=1&v=HOaDEI4bTks&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=HOaDEI4bTks&feature=emb_logo)
- Deloitte (2018), Rapporto sul capitale umano globale, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018/introduction.html>
- Genovese, V., (2018), STEM: cosa sono e perché studiarle, <https://www.nostrofiglio.it/bambino/bambino-6-14-anni/scuola-primaria/stem-materie-scientifiche>

- Jones, K. (2017), The Most Desirable Employee Benefits, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2017/02/the-most-desirable-employee-benefits>
- Kotler, P. (2017), My Adventures in Marketing: The Autobiography of Philip Kotler. IDEA BITE PRESS.
- LIDL Italia (2019), Chi è il Junior Buyer in LIDL Italia, <https://www.tutoread.me/it/aziende/lidl-italia/articoli/22298/chi-e-il-junior-buyer>
- LinkedIn (2016), Talent Brand Index, [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_US/site/pdf/datasheets/linkedin-talent-brand-index-en-us-130829.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/site/pdf/datasheets/linkedin-talent-brand-index-en-us-130829.pdf)
- Marino, F., (2017), Tutti pazzi per l'hackathon, così le maratone digitali stanno conquistando le aziende, <https://it.wikipedia.org/wiki/Hackathon>
- Mattiello, G. (2017), 3 step per definire le marketing personas della tua azienda, <https://www.ninjamarketing.it/2017/03/31/definire-marketing-personas-azienda/>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001), *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Mc Drury, J. and Alterio, M. (2003) Learning through Storytelling in Higher Education, Kogan Page
- Millionaire (2012), LinkedIn, il social network dei professionisti, <https://www.millionaire.it/linkedin-il-social-network-dei-professionisti/>
- Minchington, B. (2006), Your Employer Brand – attract, engage, retain, Collective Learning Australia
- Minchington, B. (2010), Employer Brand Leadership - A Global Perspective, [https://issuu.com/brettminchington/docs/employer\\_brand\\_leadership\\_a\\_global\\_perspective](https://issuu.com/brettminchington/docs/employer_brand_leadership_a_global_perspective)
- Minchington, B., Estis, R. (2009), 6 Steps to an Employer Brand Strategy, <http://www.ere.net/2009/05/18/6-steps-to-an-employer-brand-strategy/>
- Mosca, G. (2016), Il mondo delle startup perde un pezzo importante. Chiude InnovAction Lab, [https://www.wired.it/economia/start-up/2016/03/23/chiude-innovaction-lab/?refresh\\_ce=](https://www.wired.it/economia/start-up/2016/03/23/chiude-innovaction-lab/?refresh_ce=)
- Parietti. M., (2019), Blue Collar vs. White Collar: What's the Difference?, <https://www.investopedia.com/articles/wealth-management/120215/blue-collar-vs-white-collar-different-social-classes.asp>
- Pierattini, L. (2016) Le migliori app del 2016, <https://www.gqitalia.it/gadget/hi-tech/2016/12/12/le-migliori-app-del-2016>

- Popomaronis, T. (2019), Here's how many Google interviews it takes to hire a Googler, CNBC, <https://www.cnn.com/2019/04/17/heres-how-many-google-job-interviews-it-takes-to-hire-a-googler.html>
- PwC Italia (2019), I nostri talenti: Davide, <https://www.tutoread.me/it/aziende/pwc/articoli/20320/pwc-italia-i-nostri-talent-davide>
- Randstad (2016), Randstad Award 2016. Employer Branding: come attrarre talenti risparmiando risorse, [https://www.randstad.it/employer-branding-center/rawd2016\\_ebook\\_employer\\_branding.pdf](https://www.randstad.it/employer-branding-center/rawd2016_ebook_employer_branding.pdf)
- Randstad (2018), I trend dell'employer branding nel nuovo millennio, <https://www.randstad.it/knowledge360/employer-branding/i-trend-dellemployer-branding-nel-nuovo-millennio/>
- Ries, E. (2009), Minimum Viable Product: a guide, <http://www.startuplessonslearned.com/2009/08/minimum-viable-product-guide.html>
- Schneider, M. (2017), Google Gets 2 Million Applications a Year. To Have a Shot, Your Resume Must Pass the '6-Second Test', Inc Magazine, <https://www.inc.com/michael-schneider/its-harder-to-get-into-google-than-harvard.html>
- Shontell, A. (2013), What It's Really Like To Be A Google Intern, Business Insider, <https://www.businessinsider.com/what-its-really-like-to-be-a-google-intern-2013-5?IR=T>
- Statista (2018), Number of monthly active Instagram users from January 2013 to June 2018, <https://www.statista.com/statistics/253577/number-of-monthly-active-instagram-users/>
- Statista (2019), Number of monthly active Facebook users worldwide as of 3rd quarter 2019, <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>
- Statista (2019), Percentage of mobile device website traffic worldwide from 1st quarter 2015 to 3rd quarter 2019, <https://www.statista.com/statistics/277125/share-of-website-traffic-coming-from-mobile-devices/>
- Tandehill Human Capital (2006), *The Employment Value Proposition*. Workspan Magazine 10/06, <http://www.tandehill.com/pdfs/Total-Rewards.pdf>
- Top Employers Institute (2019), Top Employers Italia 2019, <https://www.top-employers.com/it-IT/lp/announcements-2019/top-employers-italy-2019/>
- Universum (2018), World's Most Attractive Employers 2018, <https://universumglobal.com/blog/worlds-most-attractive-employer-rankings-2018/>

- Universum (2019), Report Universum Italy 2019,<https://universumglobal.com/rankings/italy/>
- Universum (2019), Universum. Employer branding report 2019,<https://universumglobal.com/ebnow2019/>