

TECNOLOGIE DIGITALI A SUPPORTO DELL'INTERNAL EMPLOYER BRANDING.  
UNO STUDIO NEL CONTESTO ITALIANO  
*Digital technologies and Internal Employer Branding. An Italian study*

**Elisabetta Savelli**

*Associate Professor of Marketing  
University of Urbino Carlo Bo  
Department of Economics, Society, Politics (DESP)  
Via Saffi 42  
61029 Urbino (PU) – Italy  
Tel.: +39 339 2479555  
e-mail: elisabetta.savelli@uniurb.it*

**Ilaria Vella**

*Master's degree in Marketing and Business Communication  
University of Urbino Carlo Bo  
Department of Economics, Society, Politics (DESP)  
Via Saffi 42  
61029 Urbino (PU) – Italy  
Tel.: +39 392 5891396  
e-mail: i.vella@campus.uniurb.it*

**Abstract**

*The objective of this study is to carry out an analysis of the internal communication tools most frequently used by companies in order to understand whether and to what extent they use digital technologies and artificial intelligence to support their internal reputation and internal employer branding (IEB) strategies. A desk analysis of the existing literature has been conducted to understand the topic of employer branding, by paying specific attention to the internal dimension of the concept (i.e., IEB), aimed at retaining and satisfying talent. This dimension has been still under-explored by the literature, while it is recognized as critical to counter the current "war for talent". As several authors showed, enhancing the collaboration between marketing, communication and human resources would enable the IEB strategy to succeed. Therefore, through the administration of an online questionnaire on a sample of 184 employees working in the Italian business context, this study investigated which communication tools are most frequently used by companies and which of them are considered as the most effective tools by the internal employees. The findings allowed us to group the digital tools in three categories: the first one concerns the digital tools that are mainly used by companies and are considered most effective by employees, such as meetings, the intranet and messaging apps. The second group is represented by those communication tools that are considered highly effective by employees but are not used by companies, such as informal meetings, one-to-one meetings with managers and online/physical social events. Lastly, the third group consists of a variety of digital technologies and artificial intelligence tools that are not yet considered by both companies and employees, confirming the little investment in this type of equipment (Gallagher, 2023). The study offers useful implications for the management, including (i) the need to introduce new forms of internal communication based on the relational dimension and (ii) the improvement of digital technologies and artificial intelligence making each phase of the working experience more distinctive and satisfying.*

**Keywords:** artificial intelligence (AI), digital technologies, internal communication, internal employer branding (IEB)

# TECNOLOGIE DIGITALI A SUPPORTO DELL'INTERNAL EMPLOYER BRANDING. UNO STUDIO NEL CONTESTO ITALIANO

*Digital technologies and Internal Employer Branding. An Italian study*

## 1. Background teorico e domanda di ricerca

L'ultimo ventennio si è contraddistinto per una progressiva intensificazione della c.d. *Guerra per il talento* (Beechler & Woodward, 2009), espressione coniata da McKinsey nel 1998 (Chambers et al., 1998) per indicare un fenomeno competitivo tra imprese volto ad attrarre, sviluppare e trattenere persone di valore in grado di alimentare la capacità innovativa e lo sviluppo aziendale. Tale fenomeno ha trovato origine nella crescente consapevolezza che il capitale umano possa rappresentare un'importante leva del vantaggio competitivo (Kaplan & Norton, 2004), capace di creare valore economico sottoforma di *asset* immateriali (*brand reputation*, *know how*, relazioni umane, ecc.).

Il fenomeno è strettamente legato al concetto di *Employer Branding (EB)*, nelle sue declinazioni di *attraction* (attrazione dei talenti) e *retention* (fidelizzazione dei migliori dipendenti), originariamente definito da Ambler e Barrow (1996) come “l'insieme dei benefici funzionali, economici e psicologici forniti dal posto di lavoro e identificati con il datore di lavoro” in grado di generare il desiderio di appartenere o rimanere in una determinata realtà lavorativa.

Nel contesto attuale, il tema dei talenti e il relativo concetto di *EB* continuano ad essere quanto mai attuale. Come ha affermato nel settembre 2021 il *chairman* dell'Employer Brand International (EBI), Brett Minchington, l'incertezza causata dalla crisi pandemica ha provocato un cambiamento nel comportamento e negli atteggiamenti delle persone, inducendo a mettere in discussione tutto ciò che era stato precedentemente compreso e consolidato in materia di lavoro, leadership e aspettative personali (Önel & Axelsson, 2021). La trasformazione digitale in corso, inoltre, ha rappresentato un ulteriore acceleratore del fenomeno, da un lato, richiedendo competenze sempre più evolute (in termini di *problem solving*, capacità di *leadership*, creatività, pensiero critico), dall'altro, mettendo a disposizione innumerevoli soluzioni (*hackaton*, *gamification*, *mentoring*, ecc.) in grado di migliorare la capacità dell'impresa di attrarre, gestire e trattenere i talenti. Nel complesso, è ormai ampiamente riconosciuto il ruolo delle tecnologie digitali nel supportare l'impresa che intende costruire un'immagine del marchio come datore di lavoro attraente e desiderabile (Krugielka & Kostrzewa-Demczuk, 2021).

Sebbene le indagini recenti confermino un aumento dei contributi accademici in materia di *employer branding* (Musso & Bionda, 2020), l'interesse scientifico continua a vertere sulla sua prospettiva dominante, quella esterna, legata all'attrazione dei talenti, trascurando la dimensione interna, altrettanto importante, legata alla *retention* dei talenti, ossia al loro trattenimento nel contesto aziendale (Kucherov et al., 2022). In realtà, è proprio grazie ad un'efficace implementazione ed attuazione di quest'ultima che le imprese possono godere di un vasto numero di vantaggi. Diversi studiosi hanno confermato che un'efficace gestione dell'*internal employer branding (IEB)* consente di: ridurre l'ammontare complessivo dei costi (tra cui quelli di assunzione) (Barrow & Mosley, 2005); raggiungere maggiori livelli di *customer satisfaction* (Barrow & Mosley, 2005); trasmettere una percezione positiva dell'azienda e dei propri prodotti e/o servizi ai clienti effettivi e potenziali (Caliccia, 2017); creare una forte connessione psicologica tra i dipendenti e l'azienda, che facilita il raggiungimento degli obiettivi strategici (Moreira Mero et al., 2020) generando, altresì, un impatto positivo sulla creazione di valore per gli azionisti (Blasco-López et al., 2014); migliorare le prestazioni finanziarie (Barrow & Mosley, 2005); rafforzare la prospettiva esterna aumentando il grado di attrattività come datore di lavoro (Berthon et al., 2005); trasformare i dipendenti in *brand ambassador* che diffondono un passaparola positivo sul

posto di lavoro, aumentando così il parco clienti dell'azienda e facilitando le operazioni di assunzione di nuovo capitale umano (Gilani & Cunningham, 2017).

In questo scenario così complesso, in cui l'obiettivo è di apparire e puntare ad essere il miglior luogo di lavoro, l'impiego delle tecnologie digitali, congiuntamente al coinvolgimento dei vertici aziendali ed alla stretta collaborazione tra marketing, comunicazione e risorse umane (*HR*), svolgono un ruolo chiave (EBI, 2014). In particolare, è necessario un allineamento tra la comunicazione e il marketing affinché la strategia di *EB* possa avere successo. La comunicazione esterna deve permettere di attrarre i potenziali talenti, oltre che i clienti finali, trasmettendo i valori e la cultura organizzativa (Gilani & Cunningham, 2017). A questo scopo si possono usare siti di *recruitment online* e altre tecniche di marketing e di pubbliche relazioni volte a promuovere una percezione positiva dell'impresa da parte del pubblico esterno. Nello stesso tempo, una buona comunicazione interna diviene fondamentale per legare i dipendenti al proprio ambiente di lavoro, coinvolgerli nel perseguimento degli obiettivi aziendali e fidelizzarli, motivandoli a migliorare le proprie prestazioni e la capacità complessiva di creare valore per il mercato finale. Ciò può avvenire attraverso le comunicazioni informali del *management* ma anche tramite le *intranet* dell'organizzazione, la trasmissione di video interni e/o aggiornamenti continui. Secondo Gilani & Jamshed (2016), comunicare internamente il marchio permette ai lavoratori di identificarsi con esso adottando atteggiamenti e comportamenti coerenti con l'organizzazione. In modo analogo, precedenti indagini di Backhaus & Tikoo (2004) hanno suggerito che la propensione ad adottare i comportamenti desiderati dall'impresa si riscontra maggiormente quando i dipendenti sviluppano un legame profondo con la propria realtà lavorativa.

Partendo da queste considerazioni, il presente studio si focalizza sull'analisi degli strumenti di comunicazione interna maggiormente utilizzati dalle imprese per comprendere se e in che misura vi sia una propensione ad adottare strumentazioni digitali e forme di intelligenza artificiale per rafforzare la propria reputazione interna e l'efficacia delle strategie di *IEB*.

Le seguenti domande di ricerca hanno guidato l'intera impostazione e conduzione della ricerca:

*RQ1: Quali sono gli strumenti di comunicazione interna maggiormente utilizzati dalle imprese italiane?*

*RQ2: Quali sono gli strumenti di comunicazione interna che i dipendenti italiani ritengono più efficaci?*

Il doppio quesito ha permesso di indagare l'esistenza di eventuali *gap* tra le strategie e gli strumenti comunicativi adottati nella realtà lavorativa di appartenenza e quelli desiderati dal dipendente per sentirsi maggiormente coinvolto e partecipe del contesto aziendale (e, quindi, motivato a restare).

## **2. Metodologia d'indagine**

Privilegiando la posizione del lavoratore-dipendente come prospettiva di analisi, è stata realizzata un'indagine di tipo quantitativo basata sulla somministrazione online di un questionario anonimo rivolto ad un campione di 184 soggetti, residenti in tutta Italia e appartenenti a contesti aziendali di diversa dimensione (micro, piccola, media e grande impresa). Più precisamente, gli intervistati hanno un'età media di 32 anni, un livello di istruzione medio-alto (più del 70% ha compiuto un percorso universitario) e si caratterizzano per periodi diversi di permanenza nell'attuale realtà lavorativa (il 15.76% si trova nella fase di *onboarding*: 0-3 mesi; il 35.32% nella fase di sviluppo: 3-24 mesi; il 48.91% nella fase di sviluppo continuo e *retention*: più di 24 mesi) rappresentando diverse fasi dell'*employee experience*.

L'elenco degli strumenti di comunicazione interna utilizzabili per aumentare il livello di *engagement* dei propri dipendenti è stato definito, nel questionario, a partire dalla letteratura

esistente (Gallagher 2023). Tra quelli maggiormente suggeriti, vi sono le strumentazioni digitali come l'*intranet*, i *social network* aziendali (ad es. Yammer e Workplace), le *app* di messaggistica come Whatsapp, le piattaforme per *meeting online*, gli annunci via e-mail, il *digital signage*, i *blog*, i *banner*, i *forum* per consigli dedicati al personale, le *e-newsletter*, i video, i *podcast*; altri presuppongono l'utilizzo di forme di intelligenza artificiale più evoluta, come le *chatbot* (Gallagher, 2023).

Per la valutazione degli *item*, si è adottata una scala Likert a 7 passi. Nello specifico, per rispondere alla prima domanda di ricerca (*RQ1*) è stata usata una scala di frequenza (1= mai utilizzato; 7= sempre utilizzato), mentre in relazione alla seconda domanda (*RQ2*), la scala ha rilevato il grado di appropriatezza percepito dal lavoratore per ciascuno strumento indicato (1= assolutamente inappropriato; 7= assolutamente appropriato).

In fase di elaborazione dei risultati, sono stati calcolati i valori medi e le deviazioni standard (d.st.) oltre alle frequenze percentuali e assolute. Al fine di individuare la presenza di possibili *match/mismatch* tra il modo di comunicare delle imprese e il grado di efficacia degli strumenti percepito dai dipendenti, si è deciso, per ogni mezzo di comunicazione considerato, di mettere a confronto i dati raccolti dai due quesiti. Mediante questo approccio, si sono potuti individuare tre scenari distinti. Il primo comprende i mezzi di comunicazione interna adottati maggiormente dalle imprese e, altresì, ritenuti efficaci dai dipendenti. Il secondo gruppo identifica un *mismatch* tra ciò che le imprese tendono a non considerare come possibili mezzi di comunicazione interna e che, invece, i dipendenti considerano come appropriati. Il terzo scenario comprende tutti quegli strumenti mai utilizzati dall'impresa per migliorare l'efficacia della comunicazione interna e considerati tendenzialmente inappropriati dai dipendenti.

Le Tabelle 1 e 2 riportano, in forma sintetica, le frequenze percentuali associate alle singole risposte.

### 3. Risultati

Gli strumenti di comunicazione interna maggiormente utilizzati dalle imprese e considerati efficaci dai dipendenti (*primo scenario*) comprendono l'*intranet*, i *meeting online*, le applicazioni di messaggistica come Whatsapp e gli annunci tramite posta elettronica. A livello dimensionale, si osserva una tendenza delle realtà micro e piccole a non fare ricorso ai *meeting online* ed agli annunci via e-mail. Osservando il valore medio e la deviazione standard, sia in merito alla frequenza di utilizzo che al grado di efficacia percepita, si riscontra che:

- nel caso dell'*intranet*, il valore medio dei giudizi sulla frequenza di utilizzo è molto simile a quello riguardante il grado di efficacia percepito (rispettivamente: 4.23, d.st.: 2.43 e 4.16, d.st.: 2.27);
- per i *meeting online*, il giudizio medio sulla frequenza di utilizzo (4.47, d.st.: 2.43) è lievemente più basso rispetto a quello relativo al grado di efficacia (4.72, d.st.: 2.10);
- per le *app* di messaggistica, la media di utilizzo è, di nuovo, inferiore rispetto al valore medio riguardante l'efficacia percepita (rispettivamente: 4.46, d.st.: 2.28 e 4.68, d.st.: 2.17);
- al contrario, per ciò che concerne gli annunci via e-mail, il grado di utilizzo medio (4.56, d.st.: 2.35) risulta superiore al livello di efficacia percepita (4.36, d.st.: 2.23).

A differenza di quanto rilevato in studi recenti (Gallagher, 2023), nel contesto lavorativo italiano si registra un uso abbastanza frequente delle *app* di messaggistica, mentre si conferma il divario tra l'effettivo utilizzo degli annunci via e-mail e dell'*intranet* aziendale e il loro grado di efficacia percepita.

Il secondo scenario comprende una serie di strumenti meno utilizzati ma che le aziende dovrebbero maggiormente impiegare poiché ritenuti molto importanti dai dipendenti. Essi comprendono: gli incontri informali, i *meeting* individuali con i manager e gli eventi sociali

organizzati per i dipendenti sia *online* che *offline*. Anche per questa seconda categoria di strumenti sono stati calcolati i valori medi e la deviazione standard. Nel dettaglio, risulta che:

- per gli incontri informali, la frequenza di utilizzo è 4,02 (d.st.: 2.16), mentre il grado di efficacia percepito è 4.42 (d.st.: 2.20);
- per i *meeting* individuali con i manager, la frequenza media di utilizzo risulta pari a 4.07 ('qualche volta', d.st.: 2.16), mentre l'efficacia media percepita è pari a 4.54 ('abbastanza appropriato', d.st.: 2.30);
- in merito agli eventi sociali, sia fisici che virtuali, il giudizio medio e la deviazione standard sono risultati decisamente più bassi nel caso della frequenza di utilizzo (3.32, d.st.: 2.20) rispetto all'efficacia percepita (4.28, d.st.: 2.32).

Il terzo gruppo di strumenti prospetta lo scenario più interessante, poiché evidenzia una forte lacuna da parte delle imprese analizzate. Quest'ultime, indipendentemente dalla classe dimensionale di appartenenza, tendono a trascurare gran parte delle strumentazioni digitali e mostrano scarsa apertura all'adozione dei sistemi di intelligenza artificiale come possibili mezzi di comunicazione interna. Più nello specifico, il gruppo di strumentazioni meno utilizzato comprende: i *social network* aziendali, le *e-newsletter*, i *blog*, i *podcast*, i *video*, i *banner*, le applicazioni di *digital signage*, i *forum* e le forme di intelligenza artificiale più evolute come le *chatbot*. Al primo posto della classifica si posiziona il *podcast* con un 71.74% del campione che ha dichiarato il suo assoluto inutilizzo; al secondo posto si collocano i mezzi facenti uso dell'intelligenza artificiale (67,93); mentre al terzo posto si colloca il *digital signage*, inutilizzato dal 66,85% dei rispondenti.

Ciò che accomuna tutti questi strumenti, è il fatto di essere stati ritenuti assolutamente inappropriati anche dai dipendenti. I tre mezzi considerati più inefficaci sono gli stessi che vengono maggiormente trascurati dalle aziende, ovvero: il *digital signage*, i *podcast* e le forme di intelligenza artificiale. Di fatto, si è osservato che: il 54,35% dei soggetti ha espresso un giudizio pari a 1 relativamente alla segnaletica digitale, mentre il 52,72% e il 50,54% del campione hanno espresso lo stesso parere in merito al *podcast* e alle forme di intelligenza artificiale, rispettivamente. Per ognuno di essi, si è calcolato il giudizio medio e la deviazione standard, sia riguardo alla frequenza di utilizzo, sia relativamente al loro grado di efficacia percepita:

- in merito al *podcast*, il giudizio medio relativo al grado di utilizzo è pari a 1.78 (d.st.: 1.52) mentre quello riguardante il grado di efficacia è pari a 2.44 (d.st.: 1,88);
- diversamente dal *podcast*, si osserva una migliore predisposizione verso le forme di intelligenza artificiale, sia in termini di effettivo utilizzo da parte delle imprese (1,86, d.st.: 1,53) che di efficacia percepita dai dipendenti (2.63, d.st.: 2,03);
- nel caso della segnaletica digitale, il valore medio riferito all'utilizzo è pari a 1.97 ('raramente utilizzato', d.st.: 1.69) mentre quello relativo all'efficacia percepita è 2,42 ('inappropriato', d.st.: 1.88).

Considerando gli strumenti di questo terzo gruppo, si è potuto riscontrare una discreta adozione, nel contesto analizzato, sia dei *social network* aziendali (media: 3,48) che delle *e-newsletter* (media: 3,34). Confrontando i risultati raccolti con quanto evidenziato nelle ricerche più recenti, si conferma, indipendentemente dalla classe dimensionale di appartenenza, un investimento insufficiente in tecnologie digitali, oltre al fatto che il *podcast* rappresenta lo strumento meno utilizzato in assoluto e, allo stesso tempo, anche quello ritenuto meno efficace di tutti (Gallagher, 2023).

Tabella 1: Frequenza di utilizzo degli strumenti di comunicazione interna

Frequenza di utilizzo	1	2	3	4	5	6	7
INTRANET	25,54% (47)	6,52% (12)	9,24% (17)	8,15% (15)	10,33% (19)	8,70% (16)	31,52% (58)
MEETING ONLINE	20,11% (37)	5,98 % (11)	7,61% (14)	9,78% (18)	14,13% (26)	14,13% (26)	28,26% (52)
APP DI MESSAGGISTICA	16,85% (31)	8,70% (16)	13,59% (25)	8,15% (15)	8,70% (16)	13,04% (24)	30,98% (57)
ANNUNCI VIA E-MAIL	20,65% (38)	5,43% (10)	9,78% (18)	4,35% (8)	14,67% (27)	11,41% (21)	33,70% (62)
INCONTRI INFORMALI	21,20% (39)	6,52% (12)	15,22% (28)	14,13% (26)	10,33% (19)	14,13% (26)	18,48% (34)
MEETING INDIVIDUALI	21,74% (40)	7,61% (14)	8,70% (16)	16,85% (31)	12,50% (23)	14,67% (27)	17,93% (33)
EVENTI SOCIALI	36,41% (67)	7,61% (14)	10,87% (20)	11,41% (21)	12,50% (23)	8,70% (16)	12,50% (23)
SOCIAL NETWORK AZIENDALI	36,41% (67)	7,61% (14)	10,87% (20)	8,70% (16)	8,70% (16)	8,70% (16)	19,02% (35)
E-NEWLETTER	40,22% (74)	8,70% (16)	6,52% (12)	8,15% (15)	9,78% (18)	10,87% (20)	15,76% (29)
BLOG	59,24% (109)	10,33% (19)	7,07% (13)	7,07% (13)	5,98% (11)	4,35% (8)	5,98% (11)
PODCAST	71,74% (132)	8,15% (15)	6,52% (12)	4,35% (8)	4,89% (9)	1,63% (3)	2,72% (5)
VIDEO	49,46% (91)	4,35% (8)	8,70% (16)	9,24% (17)	8,15% (15)	7,07% (13)	13,04% (24)
BANNER	61,41% (113)	7,07% (13)	4,35% (8)	10,87% (20)	4,89% (9)	3,80% (7)	7,61% (14)
DIGITAL SIGNAGE	66,85% (123)	8,70% (16)	7,07% (13)	5,98% (11)	4,35% (8)	3,26% (6)	3,80% (7)
AI (ES. CHATBOT)	67,93% (125)	9,78% (18)	7,07% (13)	5,43% (10)	5,43% (10)	2,17% (4)	2,17% (4)
FORUM	63,59% (117)	6,52% (12)	10,33% (19)	4,89% (9)	3,26% (6)	5,98% (11)	5,43% (10)

Fonte: Elaborazione propria

Tabella 2: Efficacia percepita degli strumenti di comunicazione interna

Grado di efficacia	1	2	3	4	5	6	7
INTRANET	21,74% (40)	5,98% (11)	14,67% (27)	10,87% (20)	11,96% (22)	8,70% (16)	26,09% (48)
MEETING ONLINE	14,13% (26)	4,89% (9)	9,78% (18)	9,78% (18)	16,85% (31)	16,30% (30)	28,26% (52)
APP DI MESSAGGISTICA	14,67% (27)	5,98% (11)	10,33% (19)	10,33% (19)	14,13% (26)	13,59% (25)	30,98% (57)
ANNUNCI VIA E-MAIL	19,02% (35)	5,98% (11)	12,50% (23)	10,87% (20)	11,41% (21)	14,67% (27)	25,54% (47)
INCONTRI INFORMALI	17,93% (33)	4,89% (9)	14,13% (26)	9,24% (17)	14,13% (26)	13,04% (24)	26,63% (49)
MEETING INDIVIDUALI	20,11% (37)	4,89% (9)	9,24% (17)	9,24% (17)	9,24% (17)	17,93% (33)	29,35% (54)
EVENTI SOCIALI	22,83% (42)	5,98% (11)	8,70% (16)	11,41% (21)	12,50% (23)	11,41% (21)	27,17% (50)
SOCIAL NETWORK AZIENDALI	25,00% (46)	7,07% (13)	13,04% (24)	10,33% (19)	10,33% (19)	13,04% (24)	21,20% (39)
E-NEWLETTER	34,24% (63)	8,70% (16)	11,96% (22)	11,96% (22)	11,96% (22)	9,24% (17)	11,96% (22)
BLOG	48,37% (89)	7,07% (13)	10,87% (20)	9,24% (17)	11,96% (22)	6,52% (12)	5,98% (11)
PODCAST	52,72% (97)	10,87% (20)	8,70% (16)	8,70% (16)	9,78% (18)	4,89% (9)	4,35% (8)
VIDEO	36,96% (68)	9,78% (18)	10,87% (20)	9,78% (18)	11,41% (21)	5,43% (10)	15,76% (29)
BANNER	50,00% (92)	7,61% (14)	11,96% (22)	11,41% (21)	8,70% (16)	4,35% (8)	5,98% (11)
DIGITAL SIGNAGE	54,35% (100)	7,07% (13)	12,50% (23)	9,78% (18)	6,52% (12)	4,35% (8)	5,43% (10)
AI (ES. CHATBOT)	50,54% (93)	8,70% (16)	9,24% (17)	10,87% (20)	7,61% (14)	5,43% (10)	7,61% (14)
FORUM	37,50% (69)	5,98% (11)	13,59% (25)	10,33% (19)	8,70% (16)	7,07% (13)	16,85% (31)

Fonte: Elaborazione propria

#### 4. Conclusioni e implicazioni

Nel complesso, il presente lavoro ha permesso di individuare un *gap* tra forme di comunicazione interna attese e forme di comunicazione interna effettivamente impiegate.

In particolare, sebbene l'*intranet* e gli annunci via e-mail siano frequentemente utilizzati, le imprese dovrebbero continuare a riflettere sulla possibilità di migliorare le loro modalità di utilizzo in modo da sfruttare maggiormente le loro potenzialità, data l'elevata importanza di questi strumenti riconosciuta dai dipendenti.

Allo stesso tempo, sebbene il campione abbia espresso la necessità di una comunicazione interna maggiormente relazionale e sociale, le imprese datrici di lavoro sembrerebbero non tenerne sufficientemente conto. Come suggerito da Minchington e Estis (2009), risulta indispensabile un cambiamento di rotta, basato sul migliore coinvolgimento possibile delle figure manageriali nei processi di comunicazione rivolti al personale interno aziendale.

In aggiunta, l'analisi dei risultati rileva uno scarso ricorso, da parte delle imprese, alle strumentazioni digitali e alle forme di intelligenza artificiale come potenziali mezzi di comunicazione interna. La gran parte di questi strumenti sono da considerare, attualmente, come "oceani blu" per quanto riguarda il loro ricorso per fini comunicativi interni. Tuttavia,

considerato il contributo che tali strumenti potrebbero offrire al miglioramento degli obiettivi di *employee engagement* (Gallagher, 2023), il presente lavoro suggerisce la necessità di sviluppare una maggiore apertura alla digitalizzazione e all'innovazione per consentire una migliore differenziazione dal punto di vista comunicativo. In particolare, come evidenzia Caliccia (2017), a seconda del profilo del dipendente, bisognerebbe utilizzare linguaggi e mezzi distinti in modo da permettere un buon recepimento del contenuto trasmesso.

In definitiva, per evitare di perdere i migliori talenti, le imprese dovrebbero aprirsi maggiormente all'originalità e alla personalizzazione comunicativa, mediante un utilizzo più intenso delle moderne strumentazioni digitali che, rispetto a quelle tradizionali, rendono più efficace, diretta e informale l'interazione tra dipendenti e la condivisione di informazioni nel contesto aziendale (Gallagher, 2023).

## **Bibliografia**

- Ambler T., Barrow S. (1996), The employer brand. *Journal of Brand Management*, n. 4, pp. 185-206.
- Backhaus K., Tikoo S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, n. 9, pp. 501-517.
- Barrow S., Mosley R. (2005). The Employer Brand: Bringing the best of brand management to people at work. Chichester: John Wiley & Sons.
- Beechler S., Woodward I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management*, n. 15, pp. 273-285.
- Berthon P., Ewing M., Lian Hah L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, n.2, pp 151-172.
- Blasco-López M. F, Rodríguez-Tarodo A. & Fernández-Lores S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, n.44, pp. 34-53.
- Caliccia G. (2017). Guida Pratica all'Employer Branding – Teoria, dati e casi. Milano: FrancoAngeli.
- Chambers E. G., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S. M., Michaels E. G. III (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, n.3, pp. 44-57.
- Employer Brand International (2014). 2014 Employer Branding Global Trends Survey Report.
- Gallagher (2023). State of the Sector 2022/2023. Internal Communication and Employee Experience. Findings from the 2022/23 survey – Global Edition.
- Gilani H., Cunningham L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, n. 17, pp. 239-256.
- Gilani H., Jamshed S. (2016). An exploratory study on the impact of recruitment process outsourcing on employer branding of an organisation. *Strategic Outsourcing*, n.9, pp.303-323.
- Kaplan R. S., Norton D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, n. 32, pp.10-17.
- Krugięłka A., Kostrzewa-Demczuk P. (2021). Motivating, Caring for Employee Development and Employer Branding in Diverse Companies during the Covid-19 Pandemic. *European Research Journal*, n. 24, pp. 77-90.
- Kucherov D. G., Tsybova V S., Livoskaia A. Y. & Alkanova O. N.(2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they affect on recruitment during the COVID-19 pandemic? *Journal of Business Research*, n.151, pp. 126-137.
- Minchington B., Estis R. (2009). 6 Steps to an Employer Brand Strategy. Ere Media: s.l.

- Moreira Mero N., Hidalgo Fernández A., Loo Alcívar M. I., González Santa Cruz F. (2020). Influence of Internal Marketing Dimensions on Organizational Commitment: An Empirical Application in Ecuadorian Co-Operativism. *SAGE Open*, n.10, pp. 1-10.
- Musso P., Bionda M. L., a cura di (2020). *Brand Renaissance. Nuove tecniche per rivoluzionare la comunicazione organizzativa*. Milano: FrancoAngeli.
- Önel K., Axelsson M. (2021). *Employer branding – the future of work, leadership, and employee experience*.