

Studio Forrester sul Total  
Economic Impact™  
Commissionato  
da LinkedIn

Direttore del progetto:  
Jonathan Lipsitz

Aprile 2016

# Total Economic Impact™ di LinkedIn Talent Solutions

**FORRESTER®**

## Indice

Riepilogo .....	3
Note informative .....	5
Quadro e metodologia TEI.....	6
Analisi.....	7
Riepilogo finanziario.....	21
LinkedIn Talent Solutions: Panoramica .....	22
Appendice A: Panoramica sul Total Economic Impact™ .....	23
Appendice B: Glossario.....	24
Appendice C: Note .....	24

### INFORMAZIONI SU FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting offre consulenze indipendenti e obiettive basate su ricerche per aiutare i leader a garantire il successo della propria organizzazione. I servizi di Forrester Consulting spaziano da brevi sessioni per la definizione delle strategie a progetti personalizzati, e consentono di sfruttare la consulenza diretta di analisti esperti per le esigenze specifiche della propria azienda. Per saperne di più: [forrester.com/consulting](http://forrester.com/consulting).

---

© 2016, Forrester Research, Inc. Tutti i diritti riservati. È severamente vietata la riproduzione non autorizzata. Le informazioni si basano sulle migliori risorse disponibili. Le opinioni espresse rispecchiano valutazioni effettuate al momento della pubblicazione e sono soggette a modifica. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar e Total Economic Impact sono marchi di Forrester Research, Inc. Tutti gli altri marchi citati appartengono ai rispettivi proprietari. Per informazioni aggiuntive: [www.forrester.com](http://www.forrester.com).

---

## Riepilogo

LinkedIn ha incaricato Forrester Consulting di svolgere una valutazione sull'impatto economico totale (Total Economic Impact™, TEI) e sul potenziale ritorno sugli investimenti (ROI) che le aziende potrebbero realizzare implementando Talent Solutions. Lo studio è volto a tracciare un quadro per valutare il potenziale impatto finanziario che Talent Solutions potrebbe avere nelle singole aziende migliorando la qualità delle assunzioni e riducendo parametri chiave come costi e tempi di assunzione.

Per capire meglio i vantaggi, i costi e i rischi associati all'uso di queste soluzioni, Forrester ha intervistato tre clienti con vari anni di esperienza nell'uso di Talent Solutions; tutti e tre hanno sede in EMEA e utilizzano l'intera gamma di componenti di Talent Solutions: Recruiter, Job Slot, Pagine Carriera e annunci Work With Us.

Prima di Talent Solutions, i clienti usavano processi di selezione decentralizzati e ad hoc che spesso variavano da un Paese all'altro, e che comportavano costi eccessivi dovuti alla scelta di metodi tradizionali come i siti di annunci di lavoro (job board). Inoltre, era difficile valutare l'efficacia degli sforzi di recruiting e quanto i nuovi assunti fossero effettivamente compatibili con l'organizzazione. Con Talent Solutions, i clienti hanno potuto coordinare le attività di selezione fra più divisioni e Paesi nonché fornire ai clienti interni candidati migliori, più rapidamente. Un intervistato afferma: "Ogni anno i responsabili dei dipartimenti interessati dalle assunzioni compilano un sondaggio. Dall'adozione di LinkedIn, hanno detto che la qualità dei candidati è aumentata del 20% e che la loro fiducia nel team di recruiting è cresciuta del 18%."

### LINKEDIN TALENT SOLUTIONS AUMENTA LA QUALITÀ DELLE ASSUNZIONI, FORNISCE PIÙ INFORMAZIONI E OTTIMIZZA LE ATTIVITÀ DI RECRUITING

Sulla base delle interviste ai tre clienti esistenti e della successiva analisi finanziaria, risulta che un'azienda tipo composta da queste tre aziende ha conseguito il ROI, i vantaggi e i costi con valori rettificati in base ai rischi illustrati nella Figura 1.<sup>1</sup> L'azienda è un'organizzazione con sede in EMEA che inizialmente ha implementato Talent Solutions in una divisione che copre 1250 ruoli all'anno. Consultare la sezione Analisi per una descrizione dell'azienda tipo.

L'analisi dell'azienda tipo indica vantaggi totali su tre anni pari a 7 milioni di euro rispetto a costi totali di 2,4 milioni di euro. Attualizzato a oggi, il valore attuale netto (VAN) è di 3,6 milioni di euro. Ciò si traduce in un vantaggio netto di € 973 per ciascuno dei 3.750 ruoli coperti nell'arco dei tre anni oggetto di studio.

**LinkedIn Talent Solutions ha aumentato significativamente la qualità delle assunzioni, snellito le procedure di selezione e diminuito costi e tempi di assunzione.**

**I miglioramenti specifici includono:**

- **Aumento di un terzo nelle assunzioni dirette.**
- **Aumento del 17% nei trasferimenti interni rispetto alle assunzioni esterne.**
- **Tempi di assunzione ridotti di 8 giorni.**

#### FIGURA 1

Riepilogo finanziario con risultati rettificati in base ai rischi sull'arco di tre anni

**ROI:  
182%**

**VAN per  
posizione  
coperta:  
€ 973**

**Recupero:  
quattro mesi**

**Aumento  
assunzioni  
dirette:  
▲ un terzo**

› **Vantaggi.** L'azienda tipo ha registrato i seguenti vantaggi rettificati in base ai rischi, che rappresentano i vantaggi riscontrati dalle aziende intervistate.

- **I tempi di assunzione si sono ridotti di 8 giorni, con aumento del valore prodotto dai nuovi assunti.** Le posizioni aperte sono state coperte più rapidamente, di conseguenza è aumentato anche il valore prodotto. Le conseguenze concrete variano in base al ruolo: per esempio, coprire una posizione di vendita comporta più vendite, inserire un addetto alla contabilità significa pagare più velocemente le fatture, e assumere sviluppatori permette di lanciare nuovi prodotti in minor tempo. Considerando un margine di contribuzione del 50% sullo stipendio di un dipendente, il vantaggio triennale rettificato in base ai rischi è stato di 1,71 milioni di euro.
- **La qualità dei neoassunti ha permesso di ridurre di sei giorni i tempi di inserimento.** Poiché le posizioni sono state coperte con candidati più affini in termini di competenze, interessi e cultura, i neoassunti hanno impiegato meno tempo per iniziare a creare valore per l'azienda. Considerando un margine di contribuzione del 50% sullo stipendio di un dipendente, il vantaggio triennale rettificato in base ai rischi è stato di € 1.485.360.
- **La percentuale di posizioni coperte con assunzioni dirette è salita dall'85% al 90%.** Talent Solutions ha dato accesso a un pool di talenti più vasto, permettendo così di coprire più posizioni tramite selezione diretta. Inoltre, i recruiter interni hanno potuto identificare i candidati potenzialmente più affini in termini di competenze e cultura. Il vantaggio è reso ancora più sostanziale dal fatto che è stato possibile coprire un maggior numero di ruoli di alto e medio livello con candidati interni. Il risparmio rettificato in base ai rischi è stato di € 2.160.000 nell'arco dei tre anni.
- **L'uso di soluzioni di recruiting di terze parti è stato fortemente ridotto.** Prima di adottare Talent Solutions, si ricorreva maggiormente a strumenti di selezione esterni come i siti di annunci di lavoro. L'uso di questi metodi è stato ridotto grazie al consolidamento di molte funzioni di recruiting nella piattaforma Talent Solutions. Il risparmio rettificato in base ai rischi nell'arco dei tre anni è stato di € 199.500.
- **Scelte più informate hanno permesso di snellire il processo di selezione e ridurre il numero di trasferte.** Le informazioni disponibili in Talent Solutions hanno permesso di prendere una serie di decisioni più ponderate. Una delle scelte quantificate per questo studio è stata quella di migliorare il targeting della selezione per zone geografiche e università, riducendo così il numero di trasferte. Il risparmio rettificato in base ai rischi è stato di € 39.600 nell'arco dei tre anni.
- **Le posizioni coperte con trasferimenti interni sono cresciute del 10%, riducendo i costi retributivi associati a ruoli di maggiore seniority.** Coprire un maggior numero di ruoli senior con trasferimenti interni comporta costi retributivi inferiori rispetto alla scelta di candidati esterni. Considerando un extra retributivo del 10% per i candidati esterni rispetto a quelli interni, il vantaggio triennale rettificato in base ai rischi è stato di 1,35 milioni di euro. Inoltre, le aziende intervistate hanno segnalato un miglioramento a livello di retention. Ciò è dimostrato dall'aumento di candidati interessati a un trasferimento interno piuttosto che a opportunità presso altre aziende.

› **Costi.** L'azienda tipo ha registrato i seguenti costi rettificati in base ai rischi.

- **Licenze Talent Solutions.** Viene usato un mix di soluzioni e licenze nell'ambito di un programma di recruiting e selezione completo. Ciò include Pagine Carriera, Recruiter, Recruitment Ads e Job Slot. Tipologia e quantità di licenze variano molto da un'azienda all'altra. Forrester stima che, per un'organizzazione che deve coprire 1.250 posizioni all'anno, il probabile costo rettificato in base ai rischi sarebbe di € 517.500 all'anno.
- **Team interno Talent Solutions.** La gestione di Talent Solutions richiede un team interno abbastanza piccolo, formato da tre risorse che lavorano part-time (un solution manager che supporti i recruiter, un rappresentante HRIS e un community manager) e quindi equivalente a un team di 1,2 risorse a tempo pieno (FTE). Durante i primi due mesi di adozione, queste risorse hanno lavorato a tempo pieno al progetto. Il costo rettificato in base ai rischi è stato di € 365.925 nell'arco dei tre anni.
- **Creazione di contenuti multimediali.** Per sfruttare al meglio la piattaforma e creare un ampio pool di follower qualificati, le aziende creano contenuti per social media che condividono su LinkedIn tramite Talent Solutions. Si tratta ad esempio di video, testimonianze e grafici. Alcuni contenuti sono stati creati nell'ambito del lancio iniziale, e la quantità di materiale prodotto è aumentata con il passare degli anni. La spesa totale su tre anni rettificata in base ai rischi è stata di € 484.000.

## Note informative

Il lettore tenga in considerazione quanto segue:

- › Lo studio è stato commissionato da LinkedIn e prodotto da Forrester Consulting. Non va inteso come un'analisi competitiva.
- › Forrester non formula supposizioni relativamente al ritorno sugli investimenti (ROI) potenziale che altre aziende realizzeranno. Forrester consiglia vivamente al lettore di utilizzare le proprie stime all'interno del quadro fornito dalla relazione per determinare l'appropriatezza dell'investimento in LinkedIn Talent Solutions.
- › LinkedIn ha valutato l'analisi inviando il proprio feedback a Forrester, ma Forrester detiene il controllo editoriale sullo studio e sui relativi risultati. Forrester non può inoltre accettare alcuna modifica allo studio che contraddica i risultati appurati o che possa oscurare il significato dello studio.
- › LinkedIn ha fornito i nomi dei clienti intervistati ma non ha partecipato in alcun modo alle interviste.

## Quadro e metodologia TEI

### INTRODUZIONE

In base alle informazioni raccolte nel corso delle interviste, Forrester ha definito un quadro del Total Economic Impact™ (TEI) per le aziende che stanno valutando l'opportunità di implementare LinkedIn Talent Solutions. L'obiettivo del quadro è individuare i fattori, in termini di costi, vantaggi, flessibilità e rischi, che influiscono sulla decisione di investimento, in modo da fornire alle aziende una visione più chiara di come sfruttare vantaggi specifici, ridurre i costi e migliorare i propri obiettivi complessivi selezionando dipendenti più adatti e qualificati.

### Approccio e metodologia

Per valutare l'impatto di LinkedIn Talent Solutions su un'azienda, Forrester ha adottato un approccio in più fasi (vedere la Figura 2). Nello specifico:

- › Gli addetti marketing e vendite di LinkedIn e gli analisti Forrester sono stati intervistati per raccogliere dati relativi a Talent Solutions e al mercato delle soluzioni di recruiting.
- › Tre aziende che già utilizzano LinkedIn Talent Solutions sono state contattate per ottenere dati relativi a costi, vantaggi e rischi.
- › È stata creata un'azienda tipo basata sulle caratteristiche delle aziende intervistate (vedere la sezione Analisi).
- › È stato definito un modello finanziario rappresentativo dei risultati raccolti nel corso delle interviste in base alla metodologia TEI. Il modello finanziario è stato compilato con i dati su costi e vantaggi raccolti nel corso delle interviste e applicati in riferimento all'azienda tipo.
- › Il modello finanziario è stato rettificato in base ai rischi considerando i problemi e dubbi espressi dalle aziende nel corso delle interviste. La rettifica in base ai rischi è una parte cruciale della metodologia TEI. Le aziende intervistate hanno fornito stime dei costi e dei vantaggi, ma alcune categorie includevano risposte molto varie o dipendevano da fattori esterni che potrebbero aver influito sui risultati. Per questo motivo, alcuni valori totali per costi e vantaggi sono stati rettificati in base ai rischi, come indicato nelle relative sezioni.

Nel definire un modello per l'uso di LinkedIn Talent Solutions, Forrester ha utilizzato quattro componenti fondamentali della metodologia TEI: vantaggi, costi, flessibilità e rischi.

In risposta alle sempre più sofisticate esigenze aziendali in tema di analisi del ROI correlato agli investimenti IT, la metodologia TEI di Forrester fornisce un quadro completo dell'impatto economico complessivo delle decisioni di acquisto. Per ulteriori informazioni sulla metodologia TEI, vedere l'Appendice A.

**FIGURA 2**

#### Approccio TEI



Fonte: Forrester Research, Inc.

## Analisi

### AZIENDA TIPO

Per questa indagine sono state condotte tre interviste con i rappresentanti delle seguenti aziende, clienti di LinkedIn con sede in EMEA:

- › Azienda conglomerata che opera a livello mondiale in vari settori, tra cui commercio e immobiliare.
- › Azienda del settore beverage a cui fanno capo vari marchi nel mondo, alcuni specifici per singoli Paesi.
- › Azienda del settore alimenti confezionati che opera in tutto il mondo.

In base alle interviste, Forrester ha sviluppato un quadro TEI, un'azienda tipo e un'analisi del ROI che illustra le aree coinvolte finanziariamente. L'azienda tipo sintetizzata da Forrester in base ai risultati rappresenta un'organizzazione con le seguenti caratteristiche:

- › Ha sede in EMEA.
- › Opera nelle principali città del mondo.
- › Inizialmente ha implementato Talent Solutions presso una divisione europea, ed è a questa prima implementazione che fa riferimento l'indagine.
- › La divisione copre circa 1250 posizioni all'anno.

È stato scelto LinkedIn Talent Solutions perché rispondeva al desiderio dell'azienda tipo di passare da un recruiting basato su domanda/offerta a un modello più strategico. Di pari importanza sono state la presenza globale di LinkedIn e la possibilità di usare una soluzione comune in tutte le divisioni.

### Fatti salienti riscontrati nelle interviste

Le aziende intervistate stavano affrontando problematiche simili e cercavano di raggiungere obiettivi comuni. Queste esperienze sono state applicate all'azienda tipo come descritto di seguito.

#### Situazione

L'azienda tipo stava affrontando una serie di problematiche e puntava a raggiungere alcuni obiettivi chiave:

- › L'uso di processi disomogenei nelle varie divisioni e aree geografiche comportava costi di assunzione eccessivi.
- › C'era una forte esigenza di trasmettere ai candidati un brand aziendale chiaro e coerente.
- › In alcuni dei mercati minori si registravano assunzioni indipendenti, che comportavano un aumento dei costi e il mancato allineamento delle competenze dei neoassunti con le direttive dell'azienda.

- › L'azienda era interessata a effettuare una selezione più diretta dei candidati per avere un quadro più chiaro del processo e dello stato del pool di candidati.

---

*“Con Talent Solutions volevamo passare da un recruiting di tipo domanda/offerta a una selezione più strategica. E per farlo occorre unire le iniziative di branding e di recruiting puntando a costruire una relazione con i talenti.”*

~ Responsabile comunicazioni HR globali

---



---

*“Talent Solutions è qualcosa di unico. Ricevo inviti da altri siti di selezione, ma li ignoro perché LinkedIn è decisamente meglio.”*

~ Responsabile Talent Acquisition

---

### Soluzione

Nell'ambito di una strategia di ricerca e selezione completa, l'azienda tipo ha implementato un mix di componenti di Talent Solutions: Recruiter, Job Slot, Pagine Carriera e annunci Work With Us. All'inizio l'adozione di Talent Solutions ha riguardato una linea di business, con l'obiettivo di coinvolgere altre aree dopo aver stabilito best practice e processi uniformi.

L'azienda tipo pubblica le posizioni lavorative chiave a rotazione. Inoltre collabora con i dipendenti per assicurarsi che i loro profili LinkedIn siano aggiornati e usino un formato omogeneo, anche se si tratta di un aspetto a cui verrà dedicata maggiore attenzione in futuro.

### Risultati

Dalle interviste è emerso che Talent Solutions ha aiutato le aziende a migliorare in molti modi. Le aziende hanno anche spiegato alcuni dei modi in cui usano Talent Solutions per ottenere vantaggi quantificabili che bilanciano ampiamente i costi e che hanno contribuito a trasformare l'organizzazione. La Figura 3 riassume tutti i risultati ottenuti con Talent Solutions, mentre la sezione Vantaggi di questo studio approfondisce le sei aree mostrate nella parte destra dell'immagine.

*“LinkedIn ha trasformato il nostro approccio alla selezione. Oggi svolge un ruolo centrale per il nostro team”.*

~ Responsabile Talent Engagement, Europa

## FIGURA 3

### Risultati di Talent Solutions

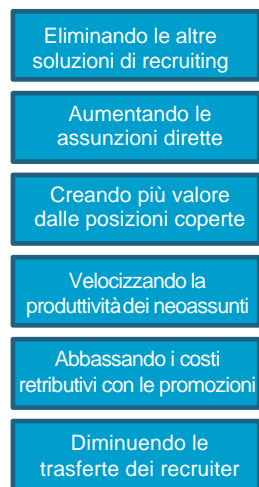
#### Talent Solutions ha aiutato le aziende intervistate a:



#### Facendo quanto segue:

- Creare campagne multimediali per raggiungere più candidati e aumentare la visibilità
- Sfruttare il potenziale dei dipendenti chiedendo loro di migliorare il proprio profilo su LinkedIn, inoltrare le offerte alla loro rete ecc.
- Consolidare le iniziative di recruiting ed eliminare le assunzioni indipendenti
- Identificare i candidati con un genuino interesse per l'azienda o il settore e più affini in termini di competenze/cultura
- Analizzare i dati di LinkedIn e affiancarli alle fonti interne
- Incoraggiare più candidature interne
- Lavorare con gli esperti di LinkedIn per valutare le idee e imparare le best practice
- Formare i recruiter per l'uso di Talent Solutions e per il nuovo ruolo della selezione

#### Il che ha contribuito al ROI:



Fonte: Forrester Research, Inc.



Gli intervistati avevano commenti specifici sui vantaggi ottenuti in generale con l'utilizzo di LinkedIn Talent Solutions:

- › “Pressoché tutti i parametri stanno migliorando: il numero di assunzioni via LinkedIn e quello delle assunzioni su cui LinkedIn ha avuto un impatto, i tempi di assunzione, la qualità degli assunti, il numero di follower raggiunti e anche il nostro Talent Brand Index. LinkedIn ci invia aggiornamenti mensili su questi dati.”
- › “LinkedIn fa parte della soluzione che ci permette di entrare in contatto più facilmente con le persone che vogliamo assumere. A livello regionale trovi profili a cui altrimenti non avresti accesso.”
- › “L'impatto è stato notevole perché abbiamo sviluppato il nostro framework Talent Solutions in modo da rafforzare l'employer brand. Siamo partiti da pochi follower per arrivare in poco tempo a 250.000. Poter raggiungere così tante persone e presentare loro l'opportunità di lavorare per la nostra azienda ha completamente rivoluzionato l'approccio del mio team.”
- › “I tassi di conversione sono migliorati tantissimo. I risultati si vedono, anche solo per il numero di persone che sono coinvolte direttamente e che ci seguono.”
- › “Per noi il vantaggio più grande è la visibilità del talent brand. Rispetto a 12 mesi fa, Talent Solutions ci ha davvero aiutati a farci conoscere, soprattutto nei nostri mercati più sviluppati.”
- › “Nel futuro del recruiting c'è sicuramente un approccio più soft. Pubblichiamo contenuti per le persone che non ci seguono già su LinkedIn. Se li guardano, prendiamo nota e così ampliamo il nostro pool di talenti.”
- › “Concentrarci sul talent brand è un grande vantaggio. Se ad esempio ci serve un responsabile finanze, prima cerchiamo fra i follower, che sono 128.000. Se leggono i nostri articoli o commentano i post, sappiamo che sono interessati all'azienda. Forse non si candiderebbero, ma noi possiamo raggiungerli.”
- › “Per noi, i recruiter che usano LinkedIn sono esperti di marketing. I candidati sono sommersi da un mare informazioni. Su LinkedIn potrebbero vedere qualcosa di interessante su di noi. E due mesi dopo, vedendo un'offerta potrebbero farsi avanti. È tutto legato al nostro investimento per rafforzare il brand.”
- › “I numeri e il valore che vediamo sono ottimi. Lavoriamo sodo per salire nel Talent Brand Index di LinkedIn, e nel confronto con altre aziende siamo al 1°, 2° o 3° posto.”

## VANTAGGI

L'azienda tipo ha registrato una serie di vantaggi quantificati in questa indagine:

- › Valore aggiunto dovuto ai minori tempi di assunzione.
- › Valore aggiunto dovuto alla migliore qualità delle assunzioni.
- › Aumento delle assunzioni dirette.
- › Eliminazione delle soluzioni di recruiting esterne.
- › Informazioni che hanno portato a miglioramenti, ad es. meno trasferte dei recruiter.
- › Risparmi retributivi grazie a un maggior numero di trasferimenti interni.



### Valore aggiunto dovuto ai minori tempi di assunzione

Coprire alla svelta le posizioni aperte è molto importante. Ancor più che ridurre potenzialmente il costo dell'assunzione, significa consentire all'azienda di lavorare a pieno regime. Dopotutto, queste posizioni esistono per un motivo, anche in un clima economico di ridimensionamenti aggressivi. Una delle aziende intervistate ha dichiarato che il tempo di assunzione medio è sceso da 45 a 37 giorni. Un'altra ha detto di aver accorciato i tempi, in alcune aree, anche di 10 giorni (da 55-60 a 50 giorni).

Ecco alcuni dei commenti raccolti:

- “Accorciando di otto giorni i tempi di assunzione, abbiamo prodotto circa 1 milione di dollari in vantaggi per l'azienda. Per esempio, avere una posizione vacante nel reparto vendite significa vendere meno.”
- “Iniziando a lavorare presto si produce più valore per l'azienda. E i neoassunti diventano operativi in tempi più brevi perché sono già interessati a noi e al settore.”

Per l'analisi finanziaria, Forrester ha stimato una riduzione dei tempi di assunzione pari a 5 giorni nel primo anno e 8 giorni entro il secondo. Abbiamo calcolato la retribuzione giornaliera media di base e ipotizzato un margine di contribuzione pari al 50% del valore aggiunto che il dipendente deve produrre. Il risultato è stato di € 160 al giorno.

Poiché la riduzione dei tempi è variabile e il beneficio è più intangibile rispetto ai risparmi sui costi esterni, questo vantaggio è stato rettificato in base ai rischi abbassandolo del 25%. Il vantaggio totale rettificato in base ai rischi nell'arco di tre anni è stato di 1,71 milioni di euro. Vedere la sezione Rischi per maggiori dettagli.

**TABELLA 1**

### Valore aggiunto dovuto ai minori tempi di assunzione

Rif.	Parametro	Calcolo	1° anno	2° anno	3° anno
A1	Numero di nuove assunzioni esterne	$C1 \cdot C2$ [arrotondato]	750	688	625
A2	Giorni di riduzione dei tempi di assunzione		5	8	8
A3	Valore aggiunto per giorno	€ 80.000 di retribuzione base/250 giorni lavorativi * 50% di margine	€ 160	€ 160	€ 160
At	Valore aggiunto dovuto ai minori tempi di assunzione	$A1 \cdot A2 \cdot A3$	€ 600.000	€ 880.640	€ 800.000
	Rettifica in base ai rischi	↓25%			
<b>Atr</b>	<b>Valore aggiunto dovuto ai minori tempi di assunzione (rettificato in base ai rischi)</b>		<b>€ 450.000</b>	<b>€ 660.480</b>	<b>€ 600.000</b>

Fonte: Forrester Research, Inc.

### Valore aggiunto dovuto alla migliore qualità delle assunzioni



Oltre ai benefici legati al coprire le posizioni più velocemente, le aziende traggono vantaggio anche dallo scegliere la persona adatta. Un candidato con le competenze giuste, una buona affinità culturale e/o un genuino interesse per l'azienda e il settore diventerà pienamente produttivo in tempi più brevi e continuerà a produrre più valore. LinkedIn porta ad assunzioni di qualità migliore grazie a un coinvolgimento più efficace. I candidati di alta qualità scelgono già in partenza l'azienda o il settore che ritengono compatibile e LinkedIn fornisce strumenti di screening efficaci, nonché maggiori informazioni su un pool di candidati più esteso.

Il valore aggiunto offerto sul lungo periodo da un candidato più affine è difficilmente quantificabile, ma è abbastanza facile quantificare il valore che produrrà diventando operativo in tempi più brevi. Le aziende intervistate si sono espresse così:

- “Con LinkedIn troviamo candidati più adatti a quello che facciamo. Chi si rivolge a noi è già interessato all'industria alimentare e ha le competenze e il know-how che ci servono. Possiamo mirare alle persone che non ci conoscono ma che sembrano avere le qualità giuste e un buon feeling con la nostra visione.”
- “I fattori che hanno contribuito ad alzare la qualità delle assunzioni sono due. Il primo è il livello di interesse che i candidati hanno per il nostro brand. Hanno un'idea più chiara di chi siamo e sono più preparati sia per i colloqui, sia per iniziare a lavorare. Capiscono come le loro competenze possono renderci migliori. Il secondo è che quando iniziano sono molto più motivati e impiegano meno tempo per diventare produttivi.”
- “La qualità delle assunzioni e il rendimento dei neoassunti dopo un certo periodo di tempo sono i parametri che sempre più aziende vogliono misurare.”

Le aziende intervistate hanno fornito, quando possibile, una stima di quanto più rapidamente il candidato diventi produttivo. I tempi variano in maniera significativa a seconda del tipo di ruolo e delle competenze specifiche che è necessario acquisire. In base alle interviste, Forrester ha considerato una media di sei giorni. Il calcolo è simile a quello usato per il valore aggiunto dovuto ai minori tempi di assunzione. Abbiamo considerato una retribuzione giornaliera media di base e ipotizzato un margine di contribuzione del 50% in termini di valore aggiunto. Visto il tempo risparmiato e la natura intangibile del beneficio, questo vantaggio è stato rettificato in base ai rischi abbassandolo del 25%. Il vantaggio totale rettificato in base ai rischi nell'arco di tre anni è stato di 1,48 milioni di euro.

TABELLA 2

#### Valore aggiunto dovuto alla migliore qualità delle assunzioni

Rif.	Parametro	Calcolo	1° anno	2° anno	3° anno
B1	Numero di nuove assunzioni esterne	=A1	750	688	625
B2	Giorni in meno prima della piena produttività		6	6	6
B3	Valore aggiunto per giorno	€ 80.000 di retribuzione base/250 giorni lavorativi * 50% di margine	€ 160	€ 160	€ 160
Bt	Valore aggiunto dovuto alla migliore qualità delle assunzioni	B1*B2*B3	€ 720.000	€ 660.480	€ 600.000
	Rettifica in base ai rischi	↓25%			
<b>Btr</b>	<b>Valore aggiunto dovuto alla migliore qualità delle assunzioni (rettificato in base ai rischi)</b>		<b>€ 540.000</b>	<b>€ 495.360</b>	<b>€ 450.000</b>

Origine: Forrester Research, Inc.

### Aumento delle assunzioni dirette



Questo è risultato un vantaggio sostanziale per tutte le aziende intervistate. Quando si ricorre ad agenzie di selezione del personale, il denaro esce dall'azienda, cosa che può ingigantire i budget di recruiting e influire sul bilancio. Per tenere pienamente sotto controllo questa spesa, i prodotti Talent Solutions sono stati implementati nell'ambito di modifiche sul piano dell'organizzazione e dei processi volte a rafforzare le capacità interne e a definire con chiarezza quando rivolgersi a un'agenzia esterna, ad esempio per le posizioni direttive o per eliminare le assunzioni indipendenti.

Abbiamo raccolto numerosi esempi specifici, tra cui:

- “L'anno scorso ci siamo rivolti ad agenzie in meno del 10% dei casi. Il risparmio sui costi è stato sostanziale.”
- “Abbiamo risparmiato tantissimo contattando direttamente le persone nella nostra pipeline di talenti ed evitando le agenzie esterne, da € 15.000 a € 25.000 per assunzione.”
- “Prima che iniziassi, c'era la tendenza a coprire le posizioni R&D tramite agenzia. Ora succede molto di rado. Ogni assunzione ci costava in media € 15.000 in commissioni.”

In origine, l'azienda composita usava le agenzie per coprire il 20% delle posizioni che richiedevano assunzioni esterne piuttosto che trasferimenti interni. Nel primo anno di indagine, il 60% delle posizioni veniva coperto con assunzioni esterne, percentuale che è diminuita nel corso dello studio. Il team di recruiting ha potuto ridurre il volume di posizioni coperte via agenzia dal 20% al 15% nel primo anno, arrivando al 10% entro il terzo. In media le commissioni delle agenzie ammontavano al 20% della retribuzione base.

Le aziende intervistate hanno fornito varie stime del volume di assunzioni gestite in origine tramite agenzie esterne e della conseguente riduzione. Per compensare, questo vantaggio è stato rettificato in base ai rischi e ridotto del 10%. Il vantaggio totale rettificato in base ai rischi nell'arco di tre anni è stato di 2,16 milioni di euro.

**TABELLA 3**

#### Aumento delle assunzioni dirette

Rif.	Parametro	Calcolo	1° anno	2° anno	3° anno
C1	Numero di posizioni coperte		1.250	1.250	1.250
C2	Percentuale di posizioni coperte con assunzioni esterne		60%	55%	50%
C3	Percentuale di assunzioni esterne provenienti da agenzie di selezione prima di Talent Solutions		20%	20%	20%
C4	Percentuale di assunzioni esterne provenienti da agenzie di selezione dopo Talent Solutions		15,0%	12,5%	10,0%
C5	Riduzione nel numero di posizioni coperte con un'agenzia di selezione	$C1 \cdot C2 \cdot (C3 - C4)$ [arrotondato per difetto]	38	51	62
C6	Costo medio all'agenzia di selezione	€ 80.000 stipendio * 20%	€ 16.000	€ 16.000	€ 16.000
Ct	Aumento delle assunzioni dirette - pagamenti esterni evitati	$C5 \cdot C6$	€ 592.000	€ 816.000	€ 992.000
	Rettifica in base ai rischi	↓10%			
<b>Ctr</b>	<b>Aumento delle assunzioni dirette (rettificato in base ai rischi)</b>		<b>€ 532.800</b>	<b>€ 734.400</b>	<b>€ 892.800</b>

Origine: Forrester Research, Inc.

### Eliminazione delle soluzioni di recruiting esterne



Oltre a ridurre i costi legati alle agenzie di selezione, le soluzioni di LinkedIn hanno anche ridotto l'uso di strumenti esterni come i siti di offerte di lavoro. Questi strumenti hanno forse costi inferiori rispetto alle agenzie, ma comportano altri tipi di spese, come l'impegno interno necessario per gestire le relazioni e caricare gli annunci.

Ecco alcuni dei commenti raccolti:

- “Quest’anno diremo addio ad altri due siti di offerte di lavoro. Riceviamo più candidature via LinkedIn, o in ogni caso è con LinkedIn che cerchiamo nuovi talenti.”
- “Stiamo risparmiando sui costi esterni e altre spese digitali.”
- “Siamo molto più selettivi con i job board che usiamo. Prima avevamo un accordo globale con una società, ora non più.”

Per l'analisi del ROI, Forrester ha incluso la progressiva eliminazione di altri siti di offerte di lavoro, coerentemente con quanto riportato dalle aziende intervistate. Poiché l'ammontare della spesa originale variava da un'azienda all'altra, il vantaggio è stato rettificato in base ai rischi e ridotto del 5%. Il vantaggio totale rettificato in base ai rischi nell'arco di tre anni è stato di € 199.500.

**TABELLA 4**

#### Eliminazione delle soluzioni di recruiting esterne

Rif.	Parametro	Calcolo	1° anno	2° anno	3° anno
D1	Eliminazione dei contratti con siti di lavoro		€ 50.000	€ 70.000	€ 90.000
Dt	Eliminazione delle soluzioni di recruiting esterne	= D1	€ 50.000	€ 70.000	€ 90.000
	Rettifica in base ai rischi	↓5%			
<b>Dtr</b>	<b>Eliminazione delle soluzioni di recruiting esterne (rettificato in base ai rischi)</b>		<b>€ 47.500</b>	<b>€ 66.500</b>	<b>€ 85.500</b>

Fonte: Forrester Research, Inc.

### Informazioni che hanno portato a miglioramenti



Talent Solutions può aiutare le aziende a raccogliere informazioni preziose sulle assunzioni, sui requisiti futuri in termini di talenti e su dove aprire nuovi uffici. Il vantaggio economico di tali informazioni può essere significativo ma spesso difficile da quantificare. I dati possono essere raccolti dal reparto Risorse umane dell'organizzazione oppure, in molti casi, forniti dal team di analisi di LinkedIn. Le aziende intervistate hanno fornito esempi di casi in cui le informazioni hanno permesso di rispondere a domande specifiche.

Alcuni esempi includono:

- “Possiamo indagare sulla struttura delle altre aziende osservando le qualifiche e cosa compare sui profili dei dipendenti. Ci dà un'idea più chiara dei nostri concorrenti e di dove stia andando il settore.”
- “Se dobbiamo assumere molti tecnici, possiamo capire in quali Paesi li troveremo. I recruiter fanno meno trasferte nel corso dell'anno, così risparmiamo circa € 33.000.”
- “Le informazioni di Talent Solutions ci sono state utili per decidere dove aprire un nuovo ufficio in Europa. Abbiamo chiesto a LinkedIn di tracciare un profilo dei mercati europei, con una mappa che mostrasse dove erano disponibili le competenze che ci servivano e dove no. I dati hanno confermato che avremmo potuto creare un team dove volevamo e rinnovarlo secondo necessità, perché il pool di talenti era abbastanza ampio per farlo.”

- “Volevamo creare un team globale e abbiamo chiesto a LinkedIn di fornirci un report che indicasse il Paese da scegliere come base. I dati hanno confermato le idee dei dirigenti, che si sono sentiti molto più tranquilli sapendo che le loro decisioni erano basate su fatti anziché supposizioni.”
- “I vantaggi dei database e delle informazioni di LinkedIn sono indiscutibili. Possono rappresentare un enorme valore aggiunto.”

Per l'analisi dei vantaggi, Forrester ha incluso un semplice esempio di riduzione delle trasferte legate al recruiting. Anche se gli altri esempi di informazioni hanno un valore più sostanziale, sono molto specifici e quindi difficili da quantificare a livello economico. Incoraggiamo il lettore a pensare al tipo di domande e problematiche a cui la propria azienda sta cercando di rispondere, e determinare così il valore offerto da LinkedIn.

Forrester ha ipotizzato che una migliore analisi dell'ubicazione dei pool di talenti abbia ridotto il numero di trasferte richieste per fare selezione in città e/o università specifiche. In media, una trasferta di alcuni giorni con viaggio aereo costa € 2.000 per recruiter. Poiché il numero e la durata dei viaggi possono variare sensibilmente, questo vantaggio è stato rettificato in base ai rischi abbassandolo del 10%. Il vantaggio totale rettificato in base ai rischi nell'arco di tre anni è risultato di € 39.600.

TABELLA 5

Informazioni che hanno portato a una riduzione dei costi di viaggio per i recruiter

Rif.	Parametro	Calcolo	1° anno	2° anno	3° anno
E1	Numero di trasferte in meno		6	8	8
E2	Costo medio per trasferta		€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000
Et	Meno trasferte dei recruiter grazie a informazioni migliori	$E1 \cdot E2$	€ 12.000	€ 16.000	€ 16.000
	Rettifica in base ai rischi	↓10%			
<b>Etr</b>	<b>Meno trasferte dei recruiter grazie a informazioni migliori (rettificato in base ai rischi)</b>		<b>€ 10.800</b>	<b>€ 14.400</b>	<b>€ 14.400</b>

Fonte: Forrester Research, Inc.

### Risparmi retributivi grazie a un maggior numero di trasferimenti interni



Le aziende intervistate notano che si sta ricorrendo a trasferimenti interni per un maggior numero di posizioni. Significa che le posizioni di livello più alto, quindi più costose, vengono coperte internamente, mentre si possono usare i candidati esterni per quelle con retribuzione inferiore. Per spiegare perché LinkedIn porti a un aumento dei trasferimenti interni, la maggior parte degli intervistati ha citato un maggiore orgoglio dei dipendenti nei confronti dell'azienda e una migliore retention. Questa situazione è dovuta principalmente a due fattori:

1. Spesso le aziende condividono tramite LinkedIn contenuti interessanti sulla propria cultura e su cosa significhi lavorare per loro. I dipendenti possono quindi ripubblicare tali contenuti, il che rafforza il senso di appartenenza con la cultura e i valori dell'azienda.
2. Ai dipendenti viene chiesto di segnalare candidati tramite LinkedIn sfruttando le loro reti estese. Quando i dipendenti sono coinvolti nelle iniziative di recruiting, si sentono parte integrante della vita dell'azienda, che dimostra così la propria stima e fiducia nei loro confronti.

Ecco alcuni dei commenti raccolti:

- “Le assunzioni interne sono cresciute [dal 18% al 30%]. I dipendenti restano con noi più a lungo. E il merito è anche di LinkedIn. Ora sono tutti più orgogliosi di lavorare qui. Raccontiamo le nostre storie e le promuoviamo di più. LinkedIn è un luogo ideale per parlare ai dipendenti delle nostre iniziative.”
- “Ora ci sono più trasferimenti interni. LinkedIn aumenta il coinvolgimento dei dipendenti, che vedono più chiaramente un percorso professionale.”

- “Oggi i dipendenti sono molto più orgogliosi di lavorare per l’azienda. Consigliano le offerte di lavoro e le condividono sulle loro reti. La consapevolezza di ciò che facciamo attraverso LinkedIn sta sicuramente cambiando la percezione dei dipendenti.”

Per l’analisi finanziaria, Forrester ha considerato l’impatto della percentuale di posizioni coperte da trasferimenti interni. Questa percentuale è salita dal 40% al 50%, un dato coerente con quanto riportato dalle aziende intervistate. Il vantaggio inizia a concretizzarsi nel 2° anno di studio dopo che i dipendenti sono stati informati di come viene usato LinkedIn, e quando il loro senso di orgoglio per l’azienda è maggiore. Ne consegue che nel 3° anno sono 123 le posizioni in più che vengono coperte con trasferimenti interni anziché assunzioni esterne. Ipotizzando che gli assunti esterni percepiscano un extra retributivo del 10%, il corrispondente risparmio nel 3° anno è di 1 milione di euro. Questo vantaggio è stato rettificato in base ai rischi ribassandolo del 10% per considerare la variazione a livello di assunzioni interne e retribuzioni. Il vantaggio totale su tre anni rettificato in base ai rischi è risultato di 1,35 milioni di euro.

TABELLA 6

## Risparmi retributivi grazie a un maggior numero di trasferimenti interni

Rif.	Parametro	Calcolo	1° anno	2° anno	3° anno
F1	Numero di trasferimenti interni prima di Talent Solutions	$C1*60\%$	500	500	500
F2	Numero di trasferimenti interni dopo Talent Solutions	$C1*(1-C2)$ [arrotondato]	500	563	625
F3	Numero di trasferimenti interni in più	$F2-F1$	1	63	125
F4	Retribuzione base media		€ 80.000	€ 80.000	€ 80.000
F5	Extra retributivo risparmiato sulle assunzioni esterne	$F4*10\%$	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000
Ft	Risparmi retributivi grazie a un maggior numero di trasferimenti interni	$F3*F5$	€ 0	€ 500.000	€ 1.000.000
	Rettifica in base ai rischi	↓10%			
<b>Ftr</b>	<b>Risparmi retributivi grazie a un maggior numero di trasferimenti interni (rettificati in base ai rischi)</b>		<b>€ 0</b>	<b>€ 453.600</b>	<b>€ 900.000</b>

Fonte: Forrester Research, Inc.

### Vantaggi totali

La Tabella 7 mostra il totale di tutti i vantaggi relativi alle sei aree descritte sopra, oltre al valore attuale (VA) scontato al 10%. Nei tre anni, l’azienda tipo può prevedere vantaggi totali rettificati in base ai rischi per un VA di poco inferiore a 5,7 milioni di euro.

TABELLA 7

## Vantaggi totali (rettificati in base ai rischi)

Rif.	Categoria del vantaggio	1° anno	2° anno	3° anno	Totale	Valore attuale
Atr	Valore aggiunto dovuto ai minori tempi di assunzione	€ 450.000	€ 660.480	€ 600.000	€ 1.710.480	€ 1.405.731
Btr	Valore aggiunto dovuto alla migliore qualità delle assunzioni	€ 540.000	€ 495.360	€ 450.000	€ 1.485.360	€ 1.238.389
Ctr	Aumento delle assunzioni dirette	€ 532.800	€ 734.400	€ 892.800	€ 2.160.000	€ 1.762.080
Dtr	Eliminazione delle soluzioni di recruiting esterne	€ 47.500	€ 66.500	€ 85.500	€ 199.500	€ 162.378
Etr	Meno trasferte dei recruiter grazie a informazioni migliori	€ 10.800	€ 14.400	€ 14.400	€ 39.600	€ 32.538
Ftr	Risparmi retributivi grazie a un maggior numero di trasferimenti interni	€ 0	€ 453.600	€ 900.000	€ 1.353.600	€ 1.051.059
	<b>Vantaggi totali (rettificati in base ai rischi)</b>	<b>€ 1.581.100</b>	<b>€ 2.424.740</b>	<b>€ 2.942.700</b>	<b>€ 6.948.540</b>	<b>€ 5.652.175</b>

Fonte: Forrester Research, Inc.



## COSTI

L'azienda tipo ha registrato una serie di costi associati a LinkedIn Talent Solutions:

- › Licenze Talent Solutions.
- › Team Talent Solutions.
- › Creazione di contenuti multimediali.

Si tratta di un mix di costi interni ed esterni registrati dall'azienda tipo per l'implementazione iniziale e le operazioni quotidiane associate a Talent Solutions.



### Licenze Talent Solutions

LinkedIn Talent Solutions include una gamma di prodotti: Recruiter, Job Slot, Pagine Carriera e annunci Work With Us. A loro volta, i prodotti offrono una serie di opzioni, per esempio Pagine Carriera Gold e Platinum.

L'azienda tipo ha utilizzato Pagine Carriera Platinum, Job Slot con recupero automatico dei dati delle offerte di lavoro, licenze Jobs Manager, licenze Recruiter, Recruitment Ads e annunci Work With Us.

I prezzi sono calibrati in base al volume, e il numero di licenze richiesto varia in base al numero di recruiter, di offerte di lavoro attive e di annunci.

Il lettore dovrebbe parlare con il proprio LinkedIn Account Manager per definire il pacchetto più adatto alle esigenze dell'azienda. I costi di licenza variano in base a questi parametri; di conseguenza, i costi totali di licenza dell'azienda tipo sono stati rettificati in base ai rischi

aumentandoli del 15%, per ottenere una stima prudente e rispecchiare il fatto che volumi più alti potrebbero comportare costi maggiori. Un'implementazione su scala inferiore dovrebbe produrre risultati simili in termini di ROI e periodo di recupero, poiché diminuirebbero sia i costi sia i vantaggi. I costi totali rettificati in base ai rischi nell'arco di tre anni sono risultati pari a € 1.552.500.

*“Bisogna impegnarsi per far sì che Talent Solutions sia un successo. Ci ho lavorato per un anno. Ho aggiunto altre licenze e aumentato l'investimento, cosa che sta bene al mio capo perché il ROI è molto buono.”*

~ Responsabile Talent Acquisition

**TABELLA 8**

**Licenze Talent Solutions**

Rif.	Parametro	Calcolo	Inizial	1° anno	2° anno	3° anno
G1	Licenze Talent Solutions			€ 450.000	€ 450.000	€ 450.000
Gt	Licenze Talent Solutions	= G1		€ 450.000	€ 450.000	€ 450.000
	Rettifica in base ai rischi	↑15%				
<b>Gtr</b>	<b>Licenze Talent Solutions (rettificato in base ai rischi)</b>		<b>€ 0</b>	<b>€ 517.500</b>	<b>€ 517.500</b>	<b>€ 517.500</b>

Fonte: Forrester Research, Inc.



### Team Talent Solutions

Secondo le aziende intervistate, gestire LinkedIn Talent Solutions è stato facile e non ha richiesto troppi sforzi. Il team dell'azienda tipo era formato da tre persone: 1) un lead

dell'organizzazione di recruiting che ha trascorso il 40% del tempo lavorando con Talent Solutions e affiancando i recruiter; 2) una persona del team HRIS che ha trascorso circa il 20% del tempo lavorando all'integrazione di Talent Solutions con la soluzione HRIS; 3) un online community manager che ha trascorso circa un terzo del tempo lavorando su Talent Solutions. In totale, equivale a circa 1,2 FTE. Abbiamo ipotizzato che durante il rollout iniziale di due mesi queste persone abbiano lavorato insieme ad altri e che in quel periodo il team equivalente fosse quindi di 3 FTE.

Inoltre, ogni recruiter ha seguito il training per la certificazione LinkedIn Recruiter, che richiede circa 7 ore. Il training è offerto gratuitamente da LinkedIn e si svolge online. È anche disponibile un esame di certificazione facoltativo che i recruiter possono sostenere con una piccola spesa. Queste iniziative non sono state incluse nell'analisi del ROI in quanto non sono stati effettuati esborsi esterni e il tempo interno impiegato è stato minimo.

Il livello di risorse impegnate qui descritto è molto simile per tutte le aziende intervistate. Per tenere conto di eventuali aumenti in termini di impegno, il costo è stato rettificato in base ai rischi alzandolo del 5%. Il costo rettificato in base ai rischi nell'arco di tre anni è stato di € 365.925.

**TABELLA 9**  
Team Talent Solutions

Rif.	Parametro	Calcolo	Iniziale	1° anno	2° anno	3° anno
H1	Numero di FTE		3,0	1,2	1,2	1,2
H2	Numero di mesi		2	12	12	12
H3	Costo pieno mensile medio	€ 85.000/12 mesi	€ 7.083,33	€ 7.083,33	€ 7.083,33	€ 7.083,33
Ht	Team Talent Solutions	$H1*H2*H3$	€ 42.500	€ 102.000	€ 102.000	€ 102.000
	Rettifica in base ai rischi	↑5%				
<b>Htr</b>	<b>Team Talent Solutions (rettificato in base ai rischi)</b>		<b>€ 44.625</b>	<b>€ 107.100</b>	<b>€ 107.100</b>	<b>€ 107.100</b>

Fonte: Forrester Research, Inc.



### Creazione di contenuti multimediali

Le aziende intervistate hanno dichiarato che la creazione di contenuti d'impatto da condividere via LinkedIn è molto importante per sviluppare un ampio pool di follower e potenziali candidati che interagiscono attivamente con loro su LinkedIn. Molti contenuti possono essere riutilizzati in altri ambiti social. La spesa è stata di importo variabile da € 40.000 a € 200.000. Per l'azienda tipo, Forrester ha considerato un importo di € 100.000 nel primo anno, cresciuto a € 150.000 all'inizio del secondo anno. Inoltre, alcuni contenuti sono stati creati nella fase iniziale di rollout. Per prudenza, questo importo è stato rettificato in base ai rischi e aumentato del 10%. Il costo totale nell'arco dei tre anni è stato di € 484.000.

**TABELLA 10**  
Creazione di contenuti multimediali

Rif.	Parametro	Calcolo	Iniziale	1° anno	2° anno	3° anno
I1	Creazione di contenuti multimediali		€ 40.000	€ 100.000	€ 150.000	€ 150.000
It	Creazione di contenuti multimediali	= I1	€ 40.000	€ 100.000	€ 150.000	€ 150.000
	Rettifica in base ai rischi	↑10%				
<b>Itr</b>	<b>Creazione di contenuti multimediali (rettificato in base ai rischi)</b>		<b>€ 44.000</b>	<b>€ 110.000</b>	<b>€ 165.000</b>	<b>€ 165.000</b>

Fonte: Forrester Research, Inc.

## Costi totali

La Tabella 11 mostra il totale di tutti i costi e il relativo valore attuale (VA) scontato al 10%. Nei tre anni, l'azienda tipo può prevedere costi totali per un VA di poco superiore a 2 milioni di euro.

**TABELLA 11**

**Costi totali (rettificati in base ai rischi)**

Rif.	Categoria del costo	Iniziale	1° anno	2° anno	3° anno	Totale	Valore attuale
Gtr	Licenze Talent Solutions	€ 0	€ 517.500	€ 517.500	€ 517.500	€ 1.552.500	€ 1.286.946
Htr	Team Talent Solutions	€ 44.625	€ 107.100	€ 107.100	€ 107.100	€ 365.925	€ 310.967
Itr	Creazione di contenuti multimediali	€ 44.000	€ 110.000	€ 165.000	€ 165.000	€ 484.000	€ 404.331
<b>Costi totali (rettificati in base ai rischi)</b>		<b>€ 88.625</b>	<b>€ 734.600</b>	<b>€ 789.600</b>	<b>€ 789.600</b>	<b>€ 2.402.425</b>	<b>€ 2.002.243</b>

Fonte: Forrester Research, Inc.

## FLESSIBILITÀ

La flessibilità rappresenta un investimento in funzionalità o capacità aggiuntive che potrebbero trasformarsi in vantaggi aziendali al costo di ulteriori investimenti futuri. Questo approccio consente all'azienda di avere titolo o capacità di impegnarsi, qualora lo ritenga opportuno, in iniziative future. Sono diversi gli scenari in cui un cliente potrebbe scegliere di implementare Talent Solutions e realizzare successivamente ulteriori utilizzi e opportunità aziendali. La flessibilità potrebbe essere quantificata anche valutandola nell'ambito di un progetto specifico (maggiori dettagli nell'Appendice A).

Talent Solutions rende i reparti Risorse umane e Talent Acquisition molto più flessibili, mettendoli in grado di rispondere rapidamente alle mutevoli esigenze aziendali in termini di tipo e numero di assunzioni. Ciò è vero soprattutto quando si devono considerare nuove aree geografiche o nuovi requisiti. Il risultato è una riduzione dei tempi di assunzione.

Inoltre, a cadenza regolare il pacchetto Talent Solutions si arricchisce di nuovi componenti che si possono facilmente affiancare a quelli già in uso. Questi vantaggi a lungo termine dovuti alla flessibilità sono stati esclusi dall'analisi del ROI per consentire al lettore di avere un quadro chiaro dell'impatto immediato sull'azienda.

## RISCHI

Forrester definisce due tipi di rischi associati a questa analisi: i rischi di implementazione e i rischi di impatto. I rischi di implementazione corrispondono al rischio che un investimento proposto per Talent Solutions finisca per deviare dai requisiti originali o previsti, risultando in costi maggiori di quanto anticipato. I rischi di impatto si riferiscono al rischio che le esigenze aziendali o tecnologiche dell'azienda non vengano soddisfatte dall'investimento in Talent Solutions, con conseguente riduzione dei vantaggi totali complessivi. Maggiore è l'incertezza, più ampio sarà il potenziale spettro di risultati per le stime dei costi e dei vantaggi.

La quantificazione dei rischi di implementazione e impatto tramite la rettifica diretta delle stime finanziarie consente di ottenere stime più significative e accurate, nonché una proiezione più precisa del ROI. In generale, il calcolo dei rischi genera un aumento dei costi stimati e una diminuzione dei vantaggi stimati. I valori rettificati in base ai rischi devono essere considerati come previsioni "realistiche", poiché rappresentano i valori previsti dopo aver preso in considerazione i rischi.

Le aziende intervistate non hanno segnalato grandi preoccupazioni o rischi in relazione all'uso di Talent Solutions. L'unica preoccupazione riguardava l'eventualità che i recruiter non utilizzassero gli strumenti, con conseguente spreco dei costi di licenza. Questo rischio potenziale non si è mai concretizzato, grazie all'introduzione di training e altre iniziative di change management.

La Tabella 12 indica i valori utilizzati per riflettere il grado di rischio e incertezza delle stime di costi e vantaggi per l'azienda tipo. I lettori sono invitati ad applicare i propri intervalli di rischio, in base allo specifico livello di sicurezza delle stime di costi e vantaggi.

**TABELLA 12**

**Rettifica di vantaggi e costi in base ai rischi**

<b>Vantaggi</b>	<b>Rettifica</b>
Valore aggiunto dovuto ai minori tempi di assunzione	↓ 25%
Valore aggiunto dovuto alla migliore qualità delle assunzioni	↓ 25%
Aumento delle assunzioni dirette	↓ 10%
Eliminazione delle soluzioni di recruiting esterne	↓ 5%
Meno trasferte dei recruiter grazie a informazioni migliori	↓ 10%
Risparmi retributivi grazie a un maggior numero di trasferimenti interni	↓ 10%
<b>Costi</b>	<b>Rettifica</b>
Licenze Talent Solutions	↑ 15%
Team Talent Solutions	↑ 5%
Creazione di contenuti multimediali	↑ 10%

Fonte: Forrester Research, Inc.

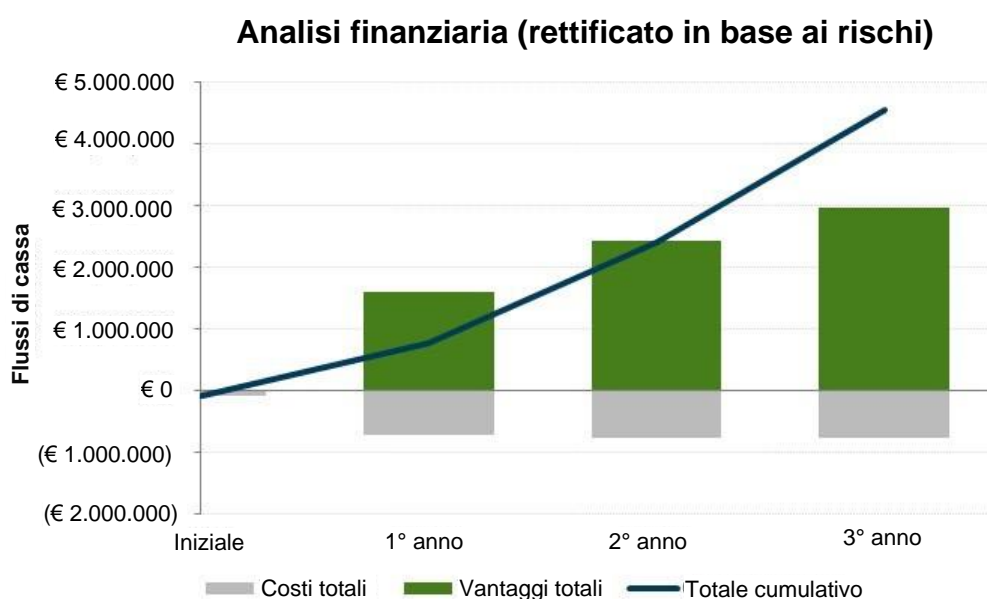
## Riepilogo finanziario

I risultati finanziari calcolati nelle sezioni Costi e Vantaggi possono essere utilizzati per stabilire il ritorno sugli investimenti (ROI), il valore attuale netto (VAN) e il periodo di recupero per l'investimento dell'azienda tipo nelle soluzioni LinkedIn Talent Solutions.

Questi risultati sono indicati di seguito nella Tabella 13. Gli importi sono calcolati applicando i valori della rettifica in base ai rischi della Tabella 12 (sezione Rischi) ai risultati non rettificati che vengono forniti nelle relative sezioni su costi e vantaggi.

**FIGURA 4**

**Grafico del flusso di cassa (rettificato in base ai rischi)**



Fonte: Forrester Research, Inc.

**TABELLA 13**

**Flusso di cassa (rettificato in base ai rischi)**

Riepilogo	Iniziale	1° anno	2° anno	3° anno	Totale	Valore attuale
Costi totali	(€ 88.625)	(€ 734.600)	(€ 789.600)	(€ 789.600)	(€ 2.402.425)	(€ 2.002.243)
Vantaggi totali	€ 0	€ 1.581.100	€ 2.424.700	€ 2.942.700	€ 6.948.540	€ 5.652.175
<b>Totale</b>	<b>(€ 88.625)</b>	<b>€ 846.500</b>	<b>€ 1.635.140</b>	<b>€ 2.153.100</b>	<b>€ 4.546.115</b>	<b>€ 3.649.932</b>
<b>ROI</b>						<b>182%</b>
<b>Periodo di recupero (mesi)</b>						<b>4</b>

Fonte: Forrester Research, Inc.

## LinkedIn Talent Solutions: Panoramica

Le seguenti informazioni sono fornite da LinkedIn; Forrester non le ha verificate e non promuove né LinkedIn né i suoi prodotti.

LinkedIn Talent Solutions include:

- › **Recruiter.** Trasforma la vita delle persone, e il tuo lavoro, con lo strumento che ha cambiato il recruiting.
- › **Job Slot.** Segnala automaticamente il lavoro giusto ai candidati più adatti tramite LinkedIn, email e l'app LinkedIn Job Search.
- › **Pagine Carriera.** Crea il tuo employer brand e attrai i migliori talenti con una Pagina Carriera su LinkedIn.
- › **Annunci Work With Us.** Attrai un maggior numero di talenti qualificati pubblicando le offerte di lavoro direttamente sui profili LinkedIn dei tuoi dipendenti.
- › **Referrals.** Scopri automaticamente candidati di qualità coinvolgendo i tuoi dipendenti, sfruttando le loro reti e incoraggiando tutti a fare selezione per te.
- › **Elevate.** Consenti ai dipendenti di condividere contenuti d'impatto sulle loro reti e dai visibilità alla tua azienda sui social media.
- › **Lynda.** Acquisisci competenze commerciali, tecnologiche e creative per raggiungere i tuoi obiettivi personali e professionali. Con abbonamenti per singoli utenti, enti governativi, aziende e istituti accademici, i membri hanno accesso alla libreria di video su lynda.com: tantissimi corsi di alta qualità a cura dei migliori esperti. Il catalogo include oltre 5.700 corsi e 255.000 tutorial video, su dispositivi mobili e desktop.

## Appendice A: Panoramica sul Total Economic Impact™

Total Economic Impact è una metodologia sviluppata da Forrester Research che migliora i processi decisionali relativi alla tecnologia di un'azienda e consente ai vendor di comunicare con maggiore efficacia la value proposition di prodotti e servizi ai clienti. La metodologia TEI aiuta a dimostrare, giustificare e quantificare il valore tangibile di iniziative IT sia al senior management che ad altri stakeholder in azienda. Per i vendor, l'approccio TEI rappresenta un valido aiuto per acquisire, assistere e mantenere i clienti.

La metodologia TEI comprende quattro componenti di valutazione del valore dell'investimento: vantaggi, costi, rischi e flessibilità.

### VANTAGGI

I vantaggi rappresentano il valore fornito all'organizzazione utente (reparto IT e/o business unit) dal prodotto o progetto. Spesso le analisi per giustificare l'investimento per un prodotto o un progetto si incentrano solo sui costi IT e la riduzione dei costi, lasciando poco spazio alla valutazione degli effetti della tecnologia sull'intera azienda. La metodologia TEI e il modello finanziario risultante danno pari importanza al calcolo dei vantaggi e al calcolo dei costi, consentendo un esame completo dell'effetto della tecnologia sull'azienda nel suo insieme. Il calcolo dei vantaggi stimati implica un chiaro dialogo con l'organizzazione utente per la capire il valore specifico creato. Inoltre, Forrester richiede che venga stabilita una chiara linea di correlazione tra misurazione e giustificazione dei vantaggi stimati dopo il completamento del progetto, così da assicurare un legame diretto tra vantaggi stimati e profitti.

### COSTI

I costi rappresentano l'investimento necessario per ottenere il valore o i vantaggi del progetto proposto. Il reparto IT o le business unit possono incorrere in costi sotto forma di costi complessivi per manodopera, subappalti o materiali. Per i costi vengono considerate tutte le spese e gli investimenti necessari per offrire il valore proposto. Inoltre, la categoria dei costi nel modello TEI include tutti i costi incrementali nell'ambiente esistente oltre ai costi ricorrenti associati alla soluzione. Tutti i costi devono essere correlati ai vantaggi creati.

### FLESSIBILITÀ

Nella metodologia TEI i vantaggi diretti rappresentano solo una parte del valore dell'investimento. Sebbene questi vantaggi siano in genere il primo motivo per giustificare un progetto, Forrester ritiene che le aziende dovrebbero essere in grado di misurare anche il valore strategico dell'investimento. La flessibilità rappresenta il valore che si può ottenere a fronte di un ulteriore investimento futuro in aggiunta all'investimento iniziale già effettuato. Un investimento nell'aggiornamento a livello dell'intera azienda di una suite di produttività per l'ufficio, ad esempio, può potenzialmente aumentare la standardizzazione (per aumentare l'efficienza) e ridurre i costi di licenza. Tuttavia, una funzionalità di collaborazione incorporata potrebbe tradursi in una maggiore produttività dei dipendenti, una volta attivata. La collaborazione può essere utilizzata solo con un investimento aggiuntivo in sessioni di formazione. Tuttavia, la possibilità di acquisire questo vantaggio ha un valore attuale che può essere stimato, e che viene misurato dal componente flessibilità del modello TEI.

### RISCHI

I rischi rispecchiano l'incertezza delle stime di vantaggi e costi conseguenti all'investimento. L'incertezza viene misurata in due modi: 1) la probabilità che le stime di costi e vantaggi corrispondano alle proiezioni originali e 2) la probabilità che le stime siano misurate e monitorate nel tempo. Il modello TEI applica ai valori inseriti una funzione di densità delle probabilità nota come "distribuzione triangolare". Vengono calcolati almeno tre valori per stimare il fattore di rischio relativo a ciascun costo e vantaggio.

## Appendice B: Glossario

**Tasso di sconto:** tasso di interesse utilizzato nell'analisi dei flussi di cassa per attualizzare il valore del denaro. Le aziende fissano un tasso di sconto basato sul proprio ambiente operativo e di investimento. Per questa analisi, Forrester presuppone un tasso di sconto annuo del 10%. Le aziende utilizzano in genere tassi di sconto tra l'8% e il 16%, in base al proprio ambiente corrente. Si consiglia al lettore di consultare la propria azienda per determinare il tasso di sconto più appropriato da applicare all'ambiente specifico.

**Valore attuale netto (VAN):** valore corrente di flussi di cassa netti futuri, scontati a un dato tasso di interesse (tasso di sconto). In genere un valore attuale netto positivo per un progetto indica che l'investimento dovrebbe essere realizzato, a patto che altri progetti non abbiano un valore attuale netto superiore.

**Valore attuale (VA):** valore corrente delle stime di costi e vantaggi, scontate a un dato tasso di interesse (tasso di sconto). Il valore attuale di costi e vantaggi contribuisce al valore attuale netto dei flussi di cassa.

**Periodo di recupero:** il punto di pareggio di un investimento, cioè il momento in cui i vantaggi netti (vantaggi meno costi) equivalgono all'investimento o costo iniziale.

**Ritorno sugli investimenti (ROI):** il calcolo della redditività prevista di un progetto in termini percentuali. Il ROI viene calcolato dividendo i vantaggi netti (vantaggi meno costi) per i costi.

### Nota sulle tabelle dei flussi di cassa

Questa è una nota sulle tabelle dei flussi di cassa utilizzate in questo studio (vedere la tabella di esempio di seguito). La colonna dell'investimento iniziale contiene i costi sostenuti al "tempo 0" o all'inizio del 1° anno. Tali costi non sono scontati. Tutti gli altri flussi di cassa dal 1° al 3° anno vengono scontati applicando un tasso di sconto del 10% alla fine dell'anno. I calcoli del valore attuale (VA) vengono effettuati per ogni stima totale di costi e vantaggi. I calcoli del valore attuale netto (VAN) vengono effettuati solo nelle tabelle di riepilogo e sono la somma dell'investimento iniziale e dei flussi di cassa scontati per ogni anno.

Le somme e i calcoli del valore attuale delle tabelle Vantaggi totali, Costi totali e Flusso di cassa potrebbero non quadrare a causa di alcuni arrotondamenti.

#### TABELLA [ESEMPIO]

##### Tabella di esempio

Rif.	Parametro	Calcolo	1° anno	2° anno	3° anno

Fonte: Forrester Research, Inc.

## Appendice C: Note

<sup>1</sup> Forrester rettifica in base al rischio i valori finanziari di riepilogo per tenere conto della potenziale incertezza delle stime dei costi e dei vantaggi. Per ulteriori informazioni, consultare la sezione Rischi.