



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED
AZIENDALI
"M. FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"EMPLOYER BRANDING E B-CORP"

RELATORE:

CH.MO/A PROF./SSA MARTINA GIANECCHINI

LAUREANDO/A: EDOARDO SBROGIO'

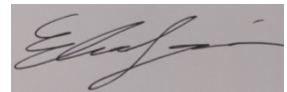
**MATRICOLA N.
2002678**

ANNO ACCADEMICO 2022 – 2023

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.

Firma (signature)

A rectangular box containing a handwritten signature in black ink on a light grey background. The signature is cursive and appears to be 'E. Rossi'.

INDICE

<i>Introduzione</i>	4
CAPITOLO 1	5
<i>B CORP, UN NUOVO MODELLO DI BUSINESS FOR PROFIT</i>	5
1.1 Premessa	5
1.2 B Lab: rivoluzione dagli USA.....	5
1.3 Il B Impact Assessment.....	6
1.4 B Corp e Società Benefit	7
1.4.1 Differenze.....	8
1.5 I vantaggi delle B Corp.....	9
1.6 Criticità.....	11
1.7 Aziende B Corp in Italia	12
CAPITOLO 2	14
<i>EMPLOYER BRANDING</i>	14
2.1 Gestione del marchio come datore di lavoro.....	14
2.1.1 Breve analisi della letteratura.....	14
2.2 Vantaggi	15
2.3 Fattori di successo.....	16
2.4 Strategia di Employer Branding	17
2.4.1 Employee Value Proposition (EVP).....	18
2.4.2 Modelli di Employer Branding	18
2.5 Misurazione e monitoraggio della performance.....	20
2.6 EB e l'Intelligenza Artificiale	23
CAPITOLO 3	24
<i>ANALISI DI CASI AZIENDALI: PATAGONIA E PERLAGE</i>	24
3.1 Premessa	24
3.2 Il caso di Patagonia	24
3.2.1 Certificazione B Corp.....	26
3.2.2 Profilo nel mercato del lavoro	27
3.3 Il caso di Perlage Winery	28
3.3.1 Certificazione B Corp.....	29
3.3.2 Profilo nel mercato del lavoro	29
3.4 Differenze.....	30
3.4.1 Focus sulla certificazione B Corp	32
3.5 Conclusione	33
<i>Bibliografia</i>	34

Introduzione

Nel contesto mondiale contemporaneo, le aziende non possono permettersi di ignorare il loro impatto sull'ambiente e sulla società e, in molti casi, diventa d'obbligo includere la sostenibilità tra i loro obiettivi. Alla luce di ciò, il primo capitolo di questa tesi si immerge nel panorama delle B Corp, analizzando la storia della certificazione e i passaggi che ne portano al conseguimento. Successivamente si parlerà dei vantaggi e delle criticità che derivano dallo status di Benefit Corporation, analizzando l'apparato giuridico che ha segnato l'evoluzione di questo movimento, con una quantificazione inerente al territorio italiano. Nel secondo capitolo parleremo di Employer Branding, disciplina chiave nel vasto mondo del marketing e incentrata sull'attrazione e la ritenzione dei talenti in azienda. Analizzeremo la letteratura disponibile in materia, esplicitando diversi modelli strategici di implementazione di quest'ultima e alcuni strumenti di monitoraggio della performance. Questa analisi sarà utile per comprendere le dinamiche proprie di un processo fondamentale per una società, ovvero la costruzione di una reputazione che renda il marchio aziendale attraente agli occhi dei dipendenti e, più generalmente, degli stakeholders. Il capitolo si concluderà con una menzione all'importante settore dell'intelligenza artificiale e delle "tecnologie 4.0", talvolta dispiegate a supporto dei processi descritti qui sopra. In conclusione, il terzo ed ultimo capitolo vedrà condurre un'analisi di due aziende certificate B Corp, della loro missione aziendale e del loro profilo sul mercato del lavoro. In particolare, si parlerà del ruolo che la certificazione B Corp assume in questo processo di promozione dell'immagine aziendale, a seconda dei diversi contesti nei quali le due aziende, Patagonia e Perlage, operano. Con il presente elaborato ci si propone di esplorare le sinergie tra l'Employer Branding e il movimento delle B Corp, dimostrando come costruire un'immagine attraente dell'azienda permetta di competere nel mercato del lavoro.

CAPITOLO 1

B CORP, UN NUOVO MODELLO DI BUSINESS FOR PROFIT

1.1 Premessa

In un mondo in cui la consapevolezza ambientale e sociale acquista sempre maggiore rilevanza, alcune aziende scelgono di adottare un approccio che permetta loro di perseguire una duplice finalità: di profitto e di impegno sociale e ambientale. Questo capitolo si propone di fornire una panoramica esaustiva delle B Corporations, della loro origine e di come questa comunità di imprese si sia evoluta nel panorama italiano.

1.2 B Lab: rivoluzione dagli USA

B Lab, la non profit americana che si occupa di promuovere il movimento B Corp su scala mondiale, è stata fondata nel 2006 da Bart Houlahan, Jay Coen Gilbert e Andrew Kassoy, nello stato della Pennsylvania. Gilbert e Houlahan erano allora reduci da una lunga esperienza nell'azienda di abbigliamento sportivo statunitense AND 1, la quale già incarnava uno spirito di modernità e forte responsabilità sociale. AND 1 venne ceduta a terzi nel 1999 e, dopo anni di studio, l'idea di diventare un riferimento per le aziende che davvero operavano per il bene comune divenne realtà (Longobardi, 2022). Solamente due anni dopo, le prime 100 B Corp certificate giocavano un ruolo fondamentale nella codificazione delle medesime in una nuova forma giuridica, ovvero quella di Benefit Corporation, perfezionata nel 2010 nello stato del Maryland. Fino al 2010, una società a scopo di lucro non poteva avere scopi diversi dal profitto, pertanto, lo status giuridico delle Benefit Corporation consente alle aziende di perseguire non solo obiettivi puramente economici, ma anche sociali (Foresti, 2020).

“Le B Corp costituiscono un movimento di imprese con un obiettivo comune: essere protagoniste di un cambiamento globale e rigenerare la società attraverso il business. Con le proprie attività, creano un impatto positivo sociale e ambientale. Obiettivo delle B Corp è diffondere un paradigma più evoluto di business e innescare una competizione positiva, in modo tale che tutte le aziende

siano misurate e valutate nel loro operato secondo uno stesso metro: l'impatto positivo che hanno sulla società e sul pianeta.” (Nativa, 2021).

1.3 Il B Impact Assessment

La certificazione B Corp identifica le organizzazioni for profit che soddisfano i più alti standard di equità sociale e tutela ambientale. Per diventare una B Corp certificata è necessario che l'azienda si sottoponga ad un questionario di oltre duecento domande denominato BIA (B Impact Assessment) sviluppato da B Lab, non-profit americana che si occupa di promuovere il movimento su scala mondiale. Il questionario è suddiviso in cinque aree: Governance, Persone, Comunità, Ambiente e Clienti. La compilazione si divide generalmente in tre fasi, ovvero “Assess your company”, “Compare your company” e “Improve your company” e la sezione finale comprende un questionario sulla trasparenza, che non dà punteggio ma è utile al fine di completare la descrizione e la caratterizzazione dell'azienda in ottica della valutazione finale. Sebbene i quesiti rivolti alle aziende siano uguali per tutti, la rilevanza che questi hanno ai fini del calcolo del punteggio finale può variare in base al numero di dipendenti, all' area geografica e al settore in cui l'impresa opera. Il punteggio ottenibile varia a 0 a 200 punti ed il minimo richiesto per poter avviare il percorso di validazione, sottoponendosi all'audit delle proprie attività da parte di B Lab, equivale a 80 punti, in corrispondenza del cosiddetto “total break even” (Urti, 2023). È bene specificare che, dal 2020, sono in corso le revisioni dei requisiti prestazionali per ottenere la certificazione B Corp. I nuovi standard entreranno in vigore a partire dal 2024.

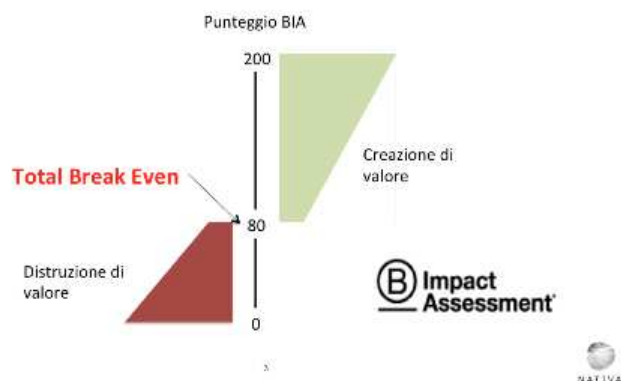


Figura 1 B Impact Assessment

Al termine del test viene costruito un profilo d'impatto rappresentato graficamente, utile per visualizzare le diverse aree misurate dal BIA e la relativa performance, al fine di apportare miglioramenti ai settori che peccano nella generazione del valore. Infine, viene fornita una misurazione del contributo rispetto ai Sustainable Development Goals o SDG, ovvero gli obiettivi stabiliti dall' ONU e da raggiungere entro il 2030. La certificazione ha una valenza di tre anni, periodo oltre il quale sarà necessario richiedere un rinnovo; tuttavia, l'azienda è tenuta annualmente a rendicontare la propria performance pubblicamente, oltre a definire un piano d'azione inerente all'anno successivo. La spesa da sostenere per mantenere la certificazione è compresa tra i 500 e i 50.000 euro, in relazione al valore del fatturato. Solamente il 3% delle aziende che affrontano il BIA riescono ad ottenere la certificazione B Corp (Intesa, 2021).

1.4 B Corp e Società Benefit

Con la legge 28 dicembre 2015, n. 208 (commi 376-383 e allegati 4 – 5) ed entrata in vigore dal primo gennaio 2016, in Italia nasce la Società Benefit, rendendoci, ancora ad oggi, l'unico paese non americano ad aver normato le B Corp (Locurtarolo, 2022). La Società Benefit garantisce la preservazione della mission aziendale anche in situazioni come l'ingresso di nuovi investitori, modifiche alla dirigenza e transizioni generazionali. Questo modello offre una maggiore resilienza e adattabilità durante le fasi di vendita e prepara le aziende a non perdere di vista la missione, dal periodo iniziale di avvio fino alla possibile quotazione in borsa (B Lab , 2023). L'azienda NATIVA, prima B Corp italiana che menzioneremo più avanti, ha giocato un ruolo fondamentale nella stesura della legge sulle Società Benefit e il suo statuto è disponibile online come riferimento per le nuove startup. In ogni caso, gli aspetti fondamentali dello statuto possono riassumersi in 5 punti (Hiller, 2012):

1. La volontà dell'azienda di creare pubblico beneficio
2. Lo standard di riferimento indipendente, esterno alla società, per le azioni effettuate

3. Il dovere degli amministratori di considerare uno spettro di interessi che vada oltre il puro profitto
4. La trasparenza delle azioni intraprese e un'entità legale impegnata ad assicurarne la legittimità.
5. La coesistenza tra standard Benefit e standard CSR

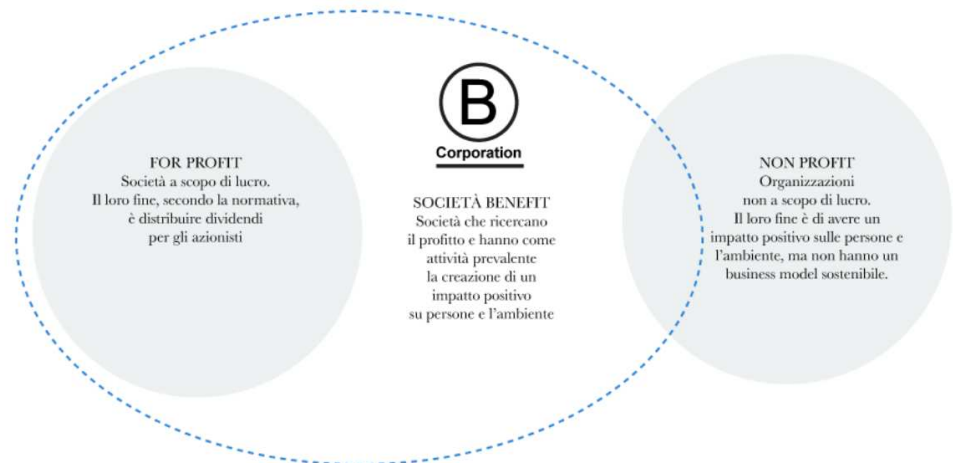


Figura 2 Società Benefit

Queste società sono tenute per legge ad estendere l'obbligo di fedeltà dei loro dirigenti, non solo verso gli azionisti, ma anche verso gli stakeholder non legati agli aspetti finanziari. Questo meccanismo garantisce alle aziende la protezione legale essenziale per perseguire obiettivi che potrebbero persino compromettere i profitti nel breve termine.

1.4.1 Differenze

Spesso, nel sentire comune, i termini Società Benefit e B Corp vengono erroneamente utilizzati come sinonimo. Tale confusione deriva probabilmente dalla dicitura inglese "Benefit Corporation"; tuttavia, è bene specificare che il termine "B Corp" si riferisce a nulla più di una certificazione rilasciata dall'ente B Lab, mentre con "Società Benefit" indichiamo uno specifico tipo di forma giuridica legalmente riconosciuta. Ne consegue che una Società Benefit può non essere certificata B Corp e qualora un'azienda ottenesse la certificazione, a tal fine

non sarebbe necessario incarnarsi in una Benefit Corporation. In questo senso l'Italia rappresenta un'eccezione, poiché alle aziende che ottengono la certificazione B Corp è richiesto di trasformarsi in Società Benefit entro 2-4 anni, pena il decadimento dello status raggiunto (Artigiani, 2021). La seguente tabella, messa a disposizione dal sito ufficiale "SocietàBenefit.net", ci aiuta ad illustrare sommariamente le principali differenze tra Certificazione B Corp e la relativa legislazione:

Requisito	B Corp Certificata	Benefit Corporation e Società Benefit/Accountability
Accountability	Gli amministratori devono tener conto degli effetti delle loro decisioni sia sugli azionisti che sugli stakeholder	Uguale alle B Corp certificate
Trasparenza	L'azienda deve rendere pubblico un rapporto che valuta il suo impatto complessivo, redatto secondo uno standard indipendente	Uguale alle B Corp certificate
Performance	Le performance sono verificate e certificate dal B Lab attraverso lo standard B Impact Assessment. Va dimostrata una performance >= 80 punti su 200.	Auto-dichiarata
Verifiche Permanenti	Deve rinnovare la certificazione ogni due anni	L'unica verifica nel tempo è relativa ai requisiti di trasparenza
Assistenza e uso del Brand 'Certified B Corp®'	Accesso a una gamma di servizi e supporto da parte di B Lab. Le B Corp certificate possono usare il brand e il logo 'Certified B Corp' sui loro prodotti e in tutte le loro comunicazioni	Nessun tipo di supporto formale da parte di B Lab. Non è possibile usare il brand B Corp®
A chi si rivolge	Qualsiasi impresa privata in ogni parte del mondo	Solo negli Stati USA che hanno approvato la legge sulle Benefit Corporation e in altri paesi come l'Italia, dove dal 1 gennaio 2016 è stata introdotta la forma giuridica di Società Benefit
Oneri	La tariffa annuale per la certificazione B Corp varia tra 500 € e 50.000 €, in base al fatturato annuale dell'azienda. La fee copre parte dei costi operativi della non profit B Lab, consente l'accesso ai servizi per le B Corp certificate e sostiene la diffusione degli strumenti di misura dell'impatto delle B Corp (B Impact Assessment).	Negli Usa, gli oneri amministrativi variano in genere tra 70 e 200 \$. In Italia gli oneri sono quelli legati alle modifiche statutarie aziendali. Documenti standard e informazioni per la ricerca di un consulente legale sono disponibili sul sito www.benefitcorp.net (USA) e in Italia sul sito www.societabenefit.net

Tabella 1 Comparazione B Corp certificate e legislazione

1.5 I vantaggi delle B Corp

Nel Manuale delle B Corp, nonché nel sito ufficiale, vengono riassunti i benefici di essere una Benefit Corp in dieci punti:

- 1) Poter far parte di una comunità di leader che condivide gli stessi valori;
- 2) Attrarre i talenti e coinvolgere i dipendenti

È nell'interesse delle nuove generazioni, in particolare, soddisfare sia un'esigenza economica sia una più personale (Ypulse, 2013). Poter lavorare in un ambiente stimolante che possa incontrare le proprie passioni e rispettare i propri valori diventa sempre più rilevante nelle scelte lavorative dei giovani, ragion per cui nei capitoli a venire verrà approfondito il tema dell'Employer Branding e di come una B Corp può sfruttare la propria posizione vantaggiosa per agire efficacemente.

- 3) Rafforzare il Brand, migliorandone credibilità e fiducia;
- 4) Generare visibilità nei media;
- 5) Confrontare e migliorare le proprie performances;
- 6) Attrarre investimenti,

Grazie al crescente interesse del mondo finanziario verso i temi ESG, le aziende B Corp sono decisamente avvantaggiate nell'attrarre investimenti. Inoltre, tutte le B Corp certificate ottengono una valutazione GIIRS (Global Impact Investment Rating System), che si rivela molto importante se si intende attrarre investitori con grandi quantità di capitale (Gori, 2021).

- 7) Proteggere la mission aziendale nel lungo periodo;
- 8) Comunicare con una voce collettiva;
- 9) Risparmiare denaro,

Le aziende B Corp possono beneficiare di riduzioni tariffarie, sia per quanto riguarda vari servizi (consulenze, gestione dell'ufficio, raccolta di fondi e assistenza legale), sia in termini di agevolazioni fiscali. Tuttavia, queste ultime, seppur piuttosto comuni in varia natura, non sono garantite automaticamente e dipendono dalle politiche specifiche di ciascuna regione geografica.

- 10) Guidare il cambiamento.

1.6 Criticità

A questo punto è opportuno interrogarsi se, oltre agli evidenti vantaggi legati al conseguimento della certificazione, si manifestino anche delle problematiche che potrebbero derivare dall'adesione a questa tendenza. Dopo un'analisi della letteratura disponibile e la consultazione delle fonti più rilevanti, si riassumono di seguito le principali e ricorrenti criticità legate alla scelta di diventare un'azienda certificata B Corp.

1) Grandi dimensioni

Le aziende che intendono intraprendere il percorso di certificazione B Corp scelgono di autoregolamentarsi per risultare più etiche, monitorare e rendicontare costantemente il loro impatto, facendo della trasparenza una virtù. Come detto in precedenza, i vantaggi derivanti da questa nuova identità siano molteplici, tuttavia, quando l'azienda in questione non è una PMI, ma una "Large Company", il processo di certificazione a cui sottoporsi diviene molto più complesso. Spesso, infatti, queste grandi organizzazioni comprendono al loro interno altre società, ognuna con vari gradi di autonomia e persino quotate in borsa. Per incontrare le esigenze di tali colossi, nel 2020 B Lab ha predisposto un processo progressivo e adeguato ad introdurre queste multinazionali in B Corp, grazie alla coalizione B Movement Builders (Cambosu, 2022).

2) Costo della certificazione

Il processo di certificazione può diventare molto costoso ed è importante ricordare che lo status di B Corp va mantenuto completando il B Impact Assessment su base annuale. Inoltre, specialmente per le realtà in evoluzione spinte da innovazione e cambiamento, la costante riorganizzazione e il monitoraggio delle attività aziendali possono significare un enorme dispendio di risorse finanziarie e umane (Flowers, 2022).

3) Restrizioni

Gli impegni legali derivanti dallo status di B Corp possono risultare limitanti. Nel caso di un'azienda sostenibile di piccole dimensioni, questo potrebbe

effettivamente ostacolare la capacità di crescita e di realizzare tutte le mosse desiderate. Considerato in questa prospettiva, ciò potrebbe comportare una soppressione della sostenibilità anziché un suo sostegno (Akepa, 2021).

4) Assenza dello status Giuridico in molti stati

Lo status di Benefit Corporation è stato introdotto in Italia (2016) e ancor prima in USA; tuttavia, attualmente si sono aggiunti solamente Colombia (2018), Porto Rico (2018), Ecuador (2019), Canada – British Columbia (2019), Perù (2020), Ruanda (2021) e Francia (2019). Senza questo tipo di tutela diventa molto complicato perseguire il duplice fine di sostenibilità economica e sociale/ambientale che caratterizza una B Corp.

5) I benefici fiscali non sono presenti ovunque

Prendiamo l'esempio dell'Italia, che, pur avendo anticipato ogni stato extra-americano nell'introduzione della forma giuridica di Società Benefit, non prevede particolari benefici o esenzioni a supporto delle B Corp.

6) Italia: obbligo di modifica dell'oggetto sociale

Una delle principali criticità, che potrebbe indurre una società a non voler ottenere la qualifica di Società Benefit, riguarda l'obbligo di modifica dell'oggetto sociale, che può comportare l'insorgere del diritto di recesso in capo ai soci assenti, dissenzienti ed astenuti che non abbiano partecipato alla formazione della delibera assembleare di modifica dell'oggetto sociale. Tale modifica è volta a includere il perseguimento di un interesse comune e diffuso; dunque, con una natura ibrida molto diversa da quanto comunemente stabilito negli statuti (Bellani, 2021).

1.7 Aziende B Corp in Italia

Secondo i dati forniti da B Lab Europe, partner europeo di B Lab Global, tra le oltre 7000 B Corp presenti nel mondo, 2400 si trovano nel continente europeo e oltre 240 sono italiane, permettendoci di guadagnare la seconda posizione in Europa per numero di aziende certificate, preceduti dalla Francia. Grazie all'operato di Eric Ezechieli e Paolo Di Cesare, fondatori di NATIVA e promotori

dell'iniziativa B Corp in Europa, nasce B Lab Italia; infatti, la community italiana ha saputo mantenere uno tra i più alti tassi di crescita al mondo. “Le imprese italiane sono state pioniere nella diffusione del movimento B Corp nel continente europeo, sia dal punto di vista legislativo sia come ambasciatrici, capaci di dimostrare che esiste un modo migliore di fare impresa e di usare la loro voce per ispirare altri a seguire il loro esempio” afferma Juliette Caulkins, Executive Director di B Lab Europe (Cambosu, 2023). In Italia, ben oltre 16000 lavoratori sono occupati in aziende B Corp, capaci di generare un fatturato che supera i 10,9 miliardi di euro. Sul territorio nazionale, i settori con il maggior numero di B Corp sono, rispettivamente, l'industria alimentare (16 aziende), la consulenza aziendale (15 società) e i servizi per la persona (10 imprese). Per quanto riguarda la loro distribuzione geografica, la Lombardia si qualifica al primo posto con un totale di 88 aziende certificate, seguita dall' Emilia-Romagna, che ne conta 32, dal Veneto con 29 imprese e dal Lazio, a quota 24, che si attesta anche come regione più performante e virtuosa sulla base dei suoi punteggi (Teleborsa, 2023).

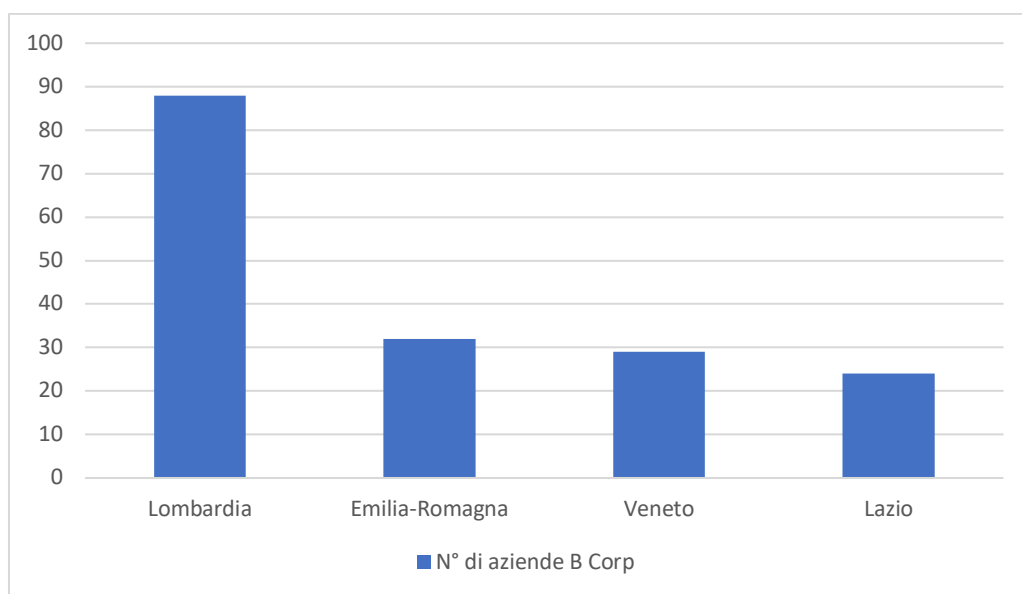


Grafico 1 Aziende B Corp nelle prime regioni italiane

CAPITOLO 2

EMPLOYER BRANDING

2.1 Gestione del marchio come datore di lavoro

L' Employer Branding (dall' inglese: "la gestione della marca come datore di lavoro") viene definito come l'insieme di "*strategie finalizzate a creare un'immagine aziendale coerente con l'identità dell'impresa come employer, in sintonia con il target di riferimento e ben distinta da quella dei competitor*" (Amendola, 2021). Questa disciplina rientra interamente nel vasto mondo del marketing, unendo le materie di comunicazione aziendale e risorse umane. Contrariamente a quanto si potrebbe evincere dal nome, questa disciplina non si rivolge solamente ai dipendenti o agli aspiranti tali, bensì anche ai consumatori, poiché l'opinione degli stipendiati, in primo luogo, è strettamente collegata alla performance del prodotto o servizio sul mercato. Per beneficiare di questa disciplina, la strategia mira a descrivere l'identità aziendale come un ambiente lavorativo attraente e coinvolgente per i possibili candidati, i dipendenti e, di conseguenza, anche per i clienti. Il fine ultimo di una strategia di Employer Branding diretta ai candidati ideali è quello di aggiudicarsi i profili migliori in circolazione, attraverso una comunicazione accattivante e un'offerta pensata appositamente per loro (Bellini, 2021).

2.1.1 Breve analisi della letteratura

Grazie all'opera di Tim Ambler e Simon Barrow, nel 1996 si parlò per la prima volta di Employer Branding in maniera esplicita. Infatti, nel paper "The Employer Brand", presente nel volume 4 de "The Journal of Brand Management", i due autori parlano della disciplina individuando un parallelismo tra la costruzione

della fedeltà al marchio e quella tra datore di lavoro e dipendente. Fino ad oggi la letteratura a riguardo ha sempre descritto l'Employer Branding concentrandosi sull'aggettivo "employer", questa un'osservazione di Giuseppe Caliccia (2017), che considera la materia come un'attività di branding, proponendo una visione più ampia della materia. Secondo l'autore, infatti, i pubblici a cui ci si rivolge sono molteplici e ricoprono differenti ruoli, non bisogna quindi limitarsi a selezionare e reclutare i potenziali dipendenti, ma è necessario comunicare il valore dell'azienda al fine completare e migliorare il proprio brand (Caliccia, 2017). Il termine coniato da Ambler e Barrow fa riferimento ad un concetto ampio che considera sia le azioni interne che quelle esterne all'organizzazione. L'aspetto interno coinvolge strategie di mantenimento e coinvolgimento volte a trattenere i talenti già presenti in azienda, riservando un'attenzione significativa verso le loro necessità. Dall'altro lato, l'aspetto esterno riguarda le campagne mirate ad attrarre e reclutare talenti che siano in linea con le esigenze e i valori dell'azienda. Questo avviene comunicando aspetti concreti (ad esempio retribuzione, struttura organizzativa e luogo di lavoro) e simbolici, questi più astratti e maggiormente rilevanti al fine dell'attrattività organizzativa, che influiscono sul posizionamento del marchio rispetto ai concorrenti.

2.2 Vantaggi

In linea generale, i benefici dell'Employer Branding possono essere categorizzati in due gruppi principali: vantaggi esterni e vantaggi interni. I benefici esterni si riferiscono all'immagine dell'azienda come luogo di lavoro sul mercato, mentre quelli interni riguardano l'engagement e la contentezza dei dipendenti già presenti all'interno dell'azienda. I tre vantaggi principali si possono riassumere come segue:

1) Motivazione dei dipendenti

Tra i benefici di una corretta strategia di Employer Branding, il miglioramento nella motivazione dei dipendenti ha dimostrato di avere un'influenza tutt'altro che trascurabile sulla produttività e sulla reputazione del marchio aziendale. Secondo l'indagine del 1990, effettuata da Sears Roebuck negli USA, un aumento del 5% della motivazione dei dipendenti comportava un aumento del 1,5% della

soddisfazione dei clienti e dello 0,5% del fatturato, a dimostrazione del fatto che i vantaggi derivanti da una forte strategia di EB sono anche di natura economica e finanziaria (Bonaccini, 2013). Per quanto riguarda i dati sulla produttività delle aziende, nel 2003 le banche anglosassoni hanno effettuato uno studio su 20.000 dipendenti, concludendo che i giorni di malattia aumentano notevolmente rispetto alla media qualora i lavoratori non siano motivati a sufficienza.

2) Fidelizzazione

Nonostante l'attrattività agli occhi del candidato sia fondamentale, parlare a coloro che lavorano già per l'azienda contribuirà a fidelizzarli, aprendo grandi opportunità di risparmio in termini di costi di assunzione e formazione. Secondo una ricerca portata avanti da Boston Consulting Group, un Employer Brand forte può ridurre del 28% il turn-over dei dipendenti grazie ad un'adeguata strategia di fidelizzazione, oltre a ridurre i costi di assunzione del 50% (Softwave, 2020). I dipendenti possono rivelarsi, inoltre, risorse fondamentali per la promozione del marchio aziendale, in quanto diretti testimoni dell'ambiente che il candidato si appresta a considerare.

3) Accesso a nuovi canali per il recruiting

Grazie a un Employer Branding solido, diventa più agevole esplorare ed espandere le modalità di comunicazione per il reclutamento, grazie alla certezza di possedere fin dall'inizio un marchio in grado di attrarre talenti.

2.3 Fattori di successo

Avendo elencato i vantaggi più rilevanti dell'EB, è il momento di identificare cosa non può mancare per attuare una strategia in grado di produrre risultati positivi. Dopo un'analisi della letteratura a riguardo salta all'occhio Sullivan (2004), che elenca una serie di elementi indispensabili per un buon Employer Brand (Sullivan, 2004):

- Condivisione, trasparenza e miglioramento costante;

- Corretto bilanciamento tra aumento della produttività e management adeguato;
- Ottenere credibilità tramite eventi, riviste e classifiche per comunicare il proprio valore di datore di lavoro;
- Se i dipendenti parlano bene dell'azienda, fidelizzazione e senso di appartenenza aumentano di conseguenza;
- Apparire sulla stampa economica è un utile biglietto da visita;
- Diventare un punto di riferimento nel mercato;
- Informare i candidati sulle best practice dell'azienda, per comunicare specifici punti di forza che motiveranno la scelta dei potenziali dipendenti;
- Misurare e valutare il marchio in maniera reiterata, informando gli interessati dei miglioramenti che si intende apportare in futuro.

2.4 Strategia di Employer Branding

Secondo ricerche condotte da Hewitt Associates (2000/2001), The Conference Board (2001) e The Economist (2003), le aree maggiormente potenziate riguardano l'attrazione e la ritenzione dei potenziali candidati, nonché l'interesse e l'entusiasmo manifestati dai dipendenti. Per beneficiare dei vantaggi ottenibili tramite l'implementazione di una corretta strategia di Employer Branding è necessario comprendere al meglio il concetto di Employee Value Proposition e il funzionamento dei modelli di maggior successo, nonché scegliere quello più adatto al settore in cui l'azienda opera.

2.4.1 Employee Value Proposition (EVP)

Il termine “Employee Value Proposition” (EVP) è stato coniato nei primi anni 2000 da Brett Minchington ed è essenzialmente una promessa di valore distintiva che un'azienda presenta ai propri dipendenti in scambio delle loro competenze, conoscenze e dedizione. La formulazione di un Employee Value Proposition comporta una serie di attività che abbracciano la definizione dei valori aziendali e l'analisi delle proprie *candidate personas*, considerando le loro aspettative ed individuando i fattori che attraggono e mantengono i dipendenti nell'organizzazione (Bizzarri, 2023). L'EVP è alla base di ogni strategia di Employer Branding e, senza un'accurata definizione di questo parametro, l'azienda non effettuerà una comunicazione perfettamente cucita sul target di riferimento, tantomeno riuscirà a trattenere i profili di maggior valore al suo interno.

2.4.2 Modelli di Employer Branding

Di seguito, quattro dei modelli tra i più ricorrenti:

a) *Il modello Talent Magnet™*

Il modello strategico Talent Magnet™, frutto del lavoro della società di consulenza The Right Group si compone di 5 fasi, sviluppate nell'ottica di un crescente e graduale sviluppo e ha il vantaggio di essere flessibile in risposta alle necessità del cliente. Secondo il modello, la selezione dei profili migliori e la valorizzazione delle loro qualità da parte del datore di lavoro saranno possibili attenendosi alle seguenti fasi (Di Iulio, 2014):

- 1) Audit & Analysis: viene evidenziato il gap tra la situazione iniziale e quella finale;
- 2) Employee Value Proposition: il datore di lavoro si differenzia dai competitors per attirare talenti e trattenere i dipendenti con il maggior potenziale;

- 3) **Testing & Approval:** sviluppo di una strategia di comunicazione e test dell'EVP nelle varie sezioni aziendali;
- 4) **Alignment & Communication:** adattamento del processo di EVP nella totalità dell'organizzazione, per favorire gestione e assunzione del personale;
- 5) **Management & Metrics:** misurazione dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi prestabiliti.

b) *Il modello di Brett Minchington e Ryan Estis*

Questo modello di strategia si articola in 6 aree principali e sottolinea, in primo luogo, l'importanza di comprendere come l'EB venga percepito all'interno dell'azienda e la complementarità che si deve creare tra le funzioni di Risorse Umane, Marketing e Comunicazione. Successivamente viene predisposta una procedura di indagine mirata a comprendere la cultura organizzativa e i fattori caratterizzanti dell'ambiente interno ed esterno all'azienda, attraverso ricerche quantitative e qualitative. Infine, viene definito come indispensabile l'atteggiamento propositivo e dell'alta dirigenza, per poi concludere con un'attenta comunicazione rivolta alla totalità degli stakeholders presenti, senza la quale si rischierebbe di vanificare l'intero processo (Ere.net, 2009).

c) *Il modello di E. Amendola: Employer Brand Global Framework©*

Il modello proposto da Amendola è composto da quattro aree concettuali, collegate fra loro in modo non cronologico:

- **Employer Brand Experience:** descrive come i fattori tangibili (salario, benefit, performance) e intangibili (cultura aziendale, organizzazione) determinano e influenzano la vita dei lavoratori all'interno dell'azienda. Queste variabili determinano l'Employer Identity dell'azienda, che trova riscontro nella proposta di lavoro che verrà avanzata al candidato di maggior interesse;

- Employer Brand Positioning: attraverso strumenti quali social network, giornali, newsletter e il sito aziendale, il processo di comunicazione definirà il posizionamento del marchio e, di conseguenza, rivelerà il target dei candidati;
- Employer Brand Action: durante questa fase vengono identificate le attività da svolgere per mettere in atto la strategia pensata in maniera efficace; più specificatamente, parliamo di analisi iniziale, prospettiva, monitoraggio e sviluppo;
- Employer Brand Benefits: a questo punto viene mostrato il frutto della strategia messa in atto; se quest'ultima ha portato a raggiungere e trattenere i profili lavorativi di maggior interesse, oltre ad aver causato una diminuzione dei costi del processo, il risultato finale si può considerare come un successo.

d) *Il modello di Backhaus e Tikoo*

Ideato nel 2004, il modello trova le sue fondamenta in due aspetti imprescindibili, ovvero marketing interno e marketing esterno. Se il marketing interno si riferisce alla capacità di trattenere i propri dipendenti e quello esterno si occupa di attrarre di nuovi, il modello si concentra sulla relazione che si creerà tra i futuri lavoratori e il brand aziendale. Secondo i due docenti, infatti, la premessa di base per poter rappresentare la miglior scelta agli occhi del potenziale dipendente è proprio la sintonia con i valori dell'azienda.

2.5 Misurazione e monitoraggio della performance

Al termine della fase applicativa di una strategia di Employer Branding, o di una strategia in generale, è di vitale importanza misurare e monitorare la performance e i risultati ottenuti, per assicurarsi che gli obiettivi dichiarati vengano raggiunti. Queste misurazioni, sia di natura quantitativa che qualitativa, devono essere stabilite sin dall'inizio della progettazione al fine di allinearle agli obiettivi prestabiliti e di evitare uno spreco inutile di risorse e tempo causato dalla valutazione di un eccessivo numero di indicatori. Questi parametri sono noti anche come KPI, acronimo di Key Performance Indicator, e possono essere a breve termine (costi per il reclutamento, pubblicità) o a lungo termine

(motivazione, trattenimento), con i secondi che si dimostrano più utili al fine della valutazione di una strategia di EB. Nei successivi paragrafi verranno trattati i principali modelli di monitoraggio presenti nella letteratura.

a) *ROI (Return On Investment)*

Il Return on Investment (ROI) rappresenta un parametro di valutazione delle performance utilizzato per valutare l'efficacia di un investimento e per confrontarla con quella di altre opportunità d'investimento. Costituisce uno strumento cruciale per determinare la fattibilità di un investimento e per comprenderne le potenziali conseguenze nel lungo periodo. Il calcolo di tale indice prevede la misurazione del rapporto tra il beneficio ottenuto (o il rendimento) e il costo dell'investimento stesso. Alcuni benefici e valori da prendere in considerazione per il calcolo del ROI possono essere (Bonaccini, 2013):

- Numero medio di posizioni aperte;
- Valore derivato dall'assunzione di un candidato ideale;
- Costo medio per dipendente;
- Numero di nuovi profili adatti all'azienda.

D'altro canto, i costi che possono essere utilizzati per il calcolo del ROI sono:

- Investimento relativo all'attività di comunicazione nei vari canali (carta stampata, web, tv);
- Attività di reclutamento;
- Costo del materiale pubblicitario;
- Costo delle strategie rivolte ai nuovi talenti.

b) *Talent Brand Index*

Il Talent Brand Index è stato proposto dal social network LinkedIn, infatti, incrociando miliardi di interazioni tra membri e aziende su LinkedIn insieme a dati dettagliati provenienti da sondaggi, LinkedIn ha individuato gli indicatori principali che segnalano quanto un datore di lavoro sia attraente per il proprio pool di talenti. Il rapporto che definisce l'indice finale è costituito da Talent Brand Engagement, ovvero il numero di membri che si è interessato attivamente all'azienda attraverso ricerche e candidature, e Talent Brand Reach ad indicare gli utenti che sono familiari con il datore di lavoro, quindi maggiormente

influenzabili. Più alto sarà il punteggio finale, più risulterà semplice attrarre i giusti candidati per l'azienda (LinkedIn, 2012).

c) *BCI Index*

Il BCI Index (Brand Communication Interactive Index) offre una visione chiara delle aree in cui è possibile migliorare, incentivando l'azienda a dedicarsi maggiormente alla creazione e implementazione di strategie di comunicazione integrate. È fondato su due elementi essenziali: l'*Employer Brand Appeal*, che riflette il livello di apprezzamento dell'azienda come ambiente di lavoro, e il *Corporate Brand Appeal*, che riflette invece il grado di apprezzamento dell'azienda come entità istituzionale o come produttrice di beni/servizi. Il BCI Index, tuttavia, non risulta applicabile in tutti i contesti aziendali, poiché, laddove la sinergia tra le forme di comunicazione si dimostra piuttosto debole (mercato industriale), diventa difficile stabilire una strategia di comunicazione esaustiva basandosi sul modello (Di Blasio, 2016).

d) *Web page Career*

I siti internet aziendali sono una fonte preziosa e praticamente inesauribile di dati. Monitorare la pagina web ed in particolare i dati provenienti dalla sezione "Career", spesso visibile come "Lavora con noi", può fornire informazioni molto utili al fine di aumentare il numero di candidature ricevute. Il monitoraggio di questo strumento si avvale dei seguenti parametri:

- Bouncing Rate (Tasso di rimbalzo): percentuale di visitatori che abbandonano la pagina direttamente, senza navigare nel sito aziendale;
- Pagina di ingresso: la prima pagina che viene visitata da chi entra nella pagina web;
- Successione di click: dettagliata analisi dei movimenti che i visitatori compiono durante la navigazione nel sito aziendale;
- Tasso di conversione: rapporto tra le candidature ricevute e il numero di visitatori unici del sito;
- Tasso di abbandono: misura quante volte i visitatori abbandonano la procedura di candidatura prima che quest'ultima venga completata e suggerisce la presenza di eventuali problemi legati alla macchinosità del processo;

- Visitatori: la totalità degli utenti che visitano la pagina web career giornalmente.

2.6 EB e l'Intelligenza Artificiale

Con l'avvento delle tecnologie innovative basate sull'automazione e sulla capacità di processare enormi quantità di dati, molte aziende non hanno potuto ignorare gli enormi vantaggi derivanti dalla fruizione di tali servizi. L'implementazione di soluzioni basate sull'intelligenza artificiale all'interno dell'organizzazione non solo consente di ottimizzare le operazioni e ridurre il tempo necessario per alcune attività, ma soprattutto di migliorare la gestione delle risorse umane; infatti, la maggior parte delle attività menzionate nei paragrafi precedenti possono essere coadiuvate dall'IA per migliorare la loro performance. Di conseguenza, nella letteratura è stato introdotto il concetto di "Digital Employer Branding", che abbraccia una serie di azioni condotte dall'organizzazione per sviluppare l'immagine del datore di lavoro, realizzate mediante l'utilizzo di soluzioni digitali, tra cui l'impiego di tecnologie basate sull'IA (Kurek, 2021). L'intelligenza artificiale rappresenta forse l'elemento fondamentale dell'Industria 4.0, perché permette di accedere a strumenti come i *chat bot*, che, sfruttando gli algoritmi tipici del machine learning, migliorano significativamente la comunicazione con i candidati ideali e l'assistenza ai clienti. Per quanto concerne i processi di attrazione e selezione dei profili papabili in ottica di assunzione in azienda, grazie all'implementazione dell'IA è possibile ottenere benefici non indifferenti, che si traducono nel risparmio di tempo e di risorse. Inoltre, i meccanismi di gratificazione dei dipendenti, importanti per mantenere un alto tasso di retention, risultano più rapidi e semplici da erogare (Rana, 2021).

CAPITOLO 3

ANALISI DI CASI AZIENDALI: PATAGONIA E PERLAGE

3.1 Premessa

Stiamo attraversando un periodo in cui le aziende stanno riscontrando notevoli sfide nel reclutare individui per una vasta gamma di posizioni lavorative. Questa sfida non coinvolge solamente professionisti altamente qualificati, ma si estende anche a ruoli che richiedono competenze più generali. In questa situazione, diventa cruciale per le aziende sviluppare una strategia di employer branding efficace, che comprenda una serie di iniziative mirate a promuovere la reputazione dell'azienda come datore di lavoro. L'obiettivo è attirare, stimolare e trattenere individui adatti all'interno dell'organizzazione, enfatizzando l'identità aziendale sul mercato del lavoro. Di seguito, verranno analizzati due casi aziendali, che si differenziano tra loro in quanto a dimensioni, settore e profilo sul mercato del lavoro.

3.2 Il caso di Patagonia

L'industria della moda è la seconda industria più inquinante al mondo, preceduta solamente dalla produzione di energia da combustibili fossili; tuttavia, negli anni, alcune aziende operanti in questo settore si sono rivelate vere paladine della sostenibilità ambientale. È il caso di Patagonia, certificata B Corp dal 2011 e detentrica del punteggio più alto mai raggiunto fino al 2020. Nata nel 1957 come “Chouinard Equipment”, omonimo del leggendario alpinista e fondatore Yvon Chouinard, l'azienda raggiunse la vetta del mercato statunitense dopo soli 13 anni, grazie alla qualità e durabilità dell'attrezzatura per l'arrampicata che forniva. Yvon si rese presto conto che i suoi prodotti avevano un'influenza negativa sull'ambiente, specialmente sulle montagne da lui tanto amate; fu così che, nel 1973, nacque il brand parallelo Patagonia, focalizzato sull'abbigliamento, che di lì a poco avrebbe preso il sopravvento sul marchio originale. Dopo la bancarotta di

Chouinard Equipment del 1989, l'imprenditore aveva già concentrato i suoi ideali in Patagonia; infatti, nel 1986 l'azienda iniziava a donare il 10% dei propri profitti a organizzazioni ambientaliste, percentuale che sarà successivamente ridotta all'1%.

“Il nostro unico azionista ora è il pianeta”, afferma Yvon Chouinard, annunciando l'intera cessione della proprietà di Patagonia a due nuove entità: Patagonia Purpose Trust e Holdfast Collective. La prima, a cui verrà destinato il cruciale 2% delle quote (quelle con diritto di voto), avrà il compito di mantenere e preservare la mission aziendale, mentre alla Ong Holdfast Collective andrà il restante 98%, con il compito di perseguire obiettivi filantropici che impegneranno la totalità dei proventi di Patagonia, che ammonta a circa 100 milioni di dollari annui (Guolo, 2022).

La filosofia di Patagonia è basata sulla consapevolezza di essere facente parte del problema ambientale e quindi di utilizzare carburanti fossili, impiegare acqua ed emettere CO² durante i processi di produzione e trasporto. Di conseguenza, invece di proporsi come azienda responsabile per eccellenza, il marchio californiano si limita a fare il possibile per non peggiorare la situazione ad investire in tutte quelle attività che sopperiscono ai danni causati dalla produzione industriale. La trasparenza sembra essere la chiave della comunicazione di Patagonia, che ha pubblicato i dati di impatto di alcuni capi di abbigliamento sul suo sito “The Footprint Chronicles”, oltre ad essersi affidata a competenti esterni per valutare minuziosamente le condizioni lavorative di chi cuce l'abbigliamento del marchio.

L'impegno di Patagonia si articola nelle seguenti categorie (Raka , 2023):

- Ridurre l'impatto ambientale dell'azienda e della catena di produzione;
- Sostenere vari gruppi di attivisti ambientali mediante il pagamento di una “Earth Tax”;
- Utilizzare la voce aziendale per innescare un cambiamento sistemico;
- Realizzare prodotti di qualità che possano essere riparati;
- Favorire pratiche sostenibili di allevamento e agricoltura;
- Individuare un nuovo approccio alle attività imprenditoriali.

I principi precedentemente elencati sono stati comunicati negli anni attraverso varie campagne, che forse rappresentano al meglio il tono saggio e ironico di Patagonia. Caso emblematico di ciò è l'annuncio pubblicitario "Don't Buy This Jacket (non comprate questa giacca)", pubblicato sul New York Times nel giorno del "Black Friday" del 2011, a manifestare il proprio dissenso verso la compulsione dello shopping frenetico che si verifica annualmente in corrispondenza di tale occasione, e non solo.

DON'T BUY THIS JACKET



It's Black Friday, the day in the year retail turns from red to black and starts to make real money. But Black Friday, with its culture of consumption & excess, puts the economy of natural systems that support all life being the way. Why be one of the thousands of one- and-a-half planets on our one and only planet?

Because Patagonia wants to run business for good long-term, we believe our responsibility to our future is to do the opposite of every other business today. We ask you to buy more and to think before you spend a dime on this jacket or anything else.

Environmental backdrop, so with corporate backing, we began every article, from all in a bucket. This is what we have chosen, we show others, then we ask you to buy more and to think before you spend a dime on this jacket or anything else.

The environmental cost of everything we make is staggering. Consider the 100-jacket jacket, one of our best sellers. To make it required 135 liters of water, enough to meet the daily needs of three people a day, of 45 people, its journey from its origin as 100% recycled polyester for our fleece, responsible generated nearly 20 pounds of carbon dioxide. Oh, and the weight of the finished product. This jacket sat behind, on its way to there, two-thirds its weight in waste.

And this is a 100% recycled polyester jacket, not and even in a high standard. It is completely durable, so you won't have to replace it so often. And when it comes to the end of its useful life, it takes it back to recycle into a product of equal value. But, as in the case of all the Patagonia jackets and you can buy the jacket comes with an environmental cost higher than its price.

There is much to be done and plenty for us all to do. Don't buy what you don't need. There is no better. You buy anything. Go to patagonia.com/CommonThreads or scan the QR code below. Take the Common Threads Initiative pledge, and join us in the 95% '12 to reimagine a world where we take only what nature can replace.

COMMON THREADS INITIATIVE

REDUCE
We make good gear that lasts a long time. YOU don't buy what you don't need.


REPAIR
We help you get your Patagonia gear YOU judge for the world's broken you no longer need.

REUSE
We help find a home for Patagonia gear YOU sell or pass it on!

RECYCLE
We will take back your Patagonia gear that no longer YOU judge to keep your stuff out of the landfill and incinerator.

REIMAGINE
TOGETHER we reimagine a world where we take only what nature can replace.

patagonia
patagonia.com



© 2011 Patagonia Inc. Patagonia and the Common Threads Initiative are registered trademarks of Patagonia Inc. All rights reserved. Patagonia is a registered trademark of Patagonia Inc. All rights reserved.

Figura 3 "Don't buy this jacket."

"Per ridurre la nostra impronta ambientale, è necessario che tutti consumino meno. Le aziende devono produrre meno oggetti ma di maggiore qualità. I clienti devono riflettere attentamente prima di acquistare" (Patagonia, 2011), dichiara l'azienda, esplicitando chiaramente quale missione collettiva intenda portare avanti, tra le tante.

3.2.1 Certificazione B Corp

Come detto in precedenza, Patagonia ha ottenuto la certificazione B Corp nel 2011 e si è registrata come Benefit Corporation nel 2012. Con un punteggio di 151.4, risultato dal B Impact Assesment, nel giorno in cui la società ha firmato il

contratto con B Lab, il fondatore e proprietario dell'azienda, Yvon Chouinard, ha dichiarato che "l'obiettivo di Patagonia è creare un'azienda che duri 100 anni". Chouinard pone una grande fiducia nelle normative che regolamentano le imprese benefiche, perché creano la struttura legale che "consente ad aziende guidate da una mission socio-ambientale come Patagonia di restare concentrate sui propri obiettivi fino al raggiungimento del successo" (Patagonia, 2023). Patagonia, che si appresta a celebrare il suo cinquantésimo anno, intende dimostrare che è possibile coniugare il profitto aziendale e i principi del capitalismo con un impegno a favore dell'ambiente. In tal modo, sta stabilendo un modello di riferimento non solo per le altre aziende che vantano certificazioni B Corp e perseguono obiettivi ambientali e sociali ambiziosi, ma anche per chiunque si interessi di responsabilità sociale d'impresa (Brand news, 2022). La Disclosure di Patagonia in merito alle notizie sulla certificazione B Corp e sull' Annual Benefit Corporation Report avviene tramite un resoconto disponibile sul sito aziendale, con ottima cura del design e chiarezza tipica dello stile del marchio. Tuttavia, credo che la vera forza di questo brand si manifesti nella coerenza tra i principi che caratterizzano l'azienda e le iniziative concrete che vengono effettivamente portate a termine da molti anni. Patagonia fa parlare i fatti e li accompagna annunciando stimolanti obiettivi futuri in termini di sostenibilità ed etica aziendale, volendo portare sulle proprie spalle il peso di rappresentare un benchmark per tutte le organizzazioni che intendono intraprendere un percorso all'insegna del cambiamento.

3.2.2 Profilo nel mercato del lavoro

Nel momento in cui l'azienda si appresta a definire una strategia di Employer branding, o meglio di *Employment Advertising*, la pragmaticità di Patagonia riflette positivamente sulla comunicazione diretta ai potenziali candidati, permettendo di offrire non solo un ambiente lavorativo capillarizzato, flessibile e moderno, ma anche un profilo di valori e simboli da guardare con ammirazione e di cui essere orgogliosi di far parte. Fin dall'inizio, l'azienda ha abbracciato la filosofia dell'equilibrio tra lavoro e vita personale, con l'obiettivo di creare un ambiente lavorativo piacevole e supportare l'adozione di orari flessibili. Nella home page del sito aziendale è facilmente raggiungibile la voce "lavora con noi", cliccando sulla quale appare il banner "Valori e progetti", indicativo di come

Patagonia faccia di questi ultimi il proprio punto di forza per dare la migliore immagine di sé. I valori in questione sono elencati come segue (Patagonia, 2023):

- Qualità;
- Integrità;
- Ambientalismo;
- Giustizia;
- Non vincolati dalle convenzioni.

La visione di Evelyn Doyle, head of people and culture international di Patagonia, esprime a pieno il concetto di interiorizzazione dello scopo aziendale, attraverso l'opportunità di entrare a far parte di una community che condivide una determinata missione. Non a caso, l'azienda ha dato il via all' iniziativa "Earth University", un programma di formazione interno che si avvale di una location particolare, immersa nella natura, con lo specifico obiettivo di connettere dipendenti e collaboratori con il "purpose" dell'azienda.

3.3 Il caso di Perlage Winery

Nata nel 1985, l'azienda vinicola Perlage è un'idea dei sette fratelli Nardi, del padre Tiziano e della madre Afra. Questa realtà imprenditoriale veneta eccelle nella produzione di vini biologici e, in particolare, in quella del Prosecco biologico DOCG. La particolarità del prodotto di Perlage deriva dalla sofisticatezza e dalla complessità dei processi di viticoltura e vinificazione che, a Farra di Soligo, vengono portati avanti da Perlage fedelmente alle tradizioni, sfruttando le innovazioni tecnologiche per assicurare un output naturale e di qualità. I capi saldi della mission di Perlage, come si può leggere nel sito aziendale, sono accomunati tra loro dalla voce "responsabilità" verso l'ambiente, il cliente, la comunità locale e il futuro dei giovani; tuttavia, la vera eccellenza dell'azienda sta nel rispetto del suolo su cui opera e nel trattamento delle materie prime che ne derivano.

3.3.1 Certificazione B Corp

Perlage ha ottenuto la certificazione B Corp nel 2016 ed è divenuta Società Benefit nel 2019. Secondo le più recenti informazioni condivise dall'azienda, risalenti al 2022, il maggior contributo al punteggio globale del B Impact Assesment (91.7) è dato dalla sezione "ambiente"; tuttavia, Perlage si distingue anche per il suo punteggio nella sezione "comunità": "oltre la media delle altre aziende, nel generare un impatto economico positivo, nella gestione della catena di distribuzione e fornitura, nell'impegno civico e nei temi dell'inclusione" (Perlage, 2022), come viene affermato nel documento "relazione d'impatto" disponibile sul sito alla voce "trasparenza". Per l'azienda, ottenere una certificazione rappresenta un'importante opportunità di apprendimento, poiché richiede un'attenta valutazione di ciascun processo di produzione, membro del team e ruolo svolto.

3.3.2 Profilo nel mercato del lavoro

I dipendenti dell'azienda partecipano ad un articolato ed esaustivo programma di corsi di formazione e beneficiano della collaborazione con numerosi enologi stranieri. L'Employee Value Proposition di Perlage consiste nell'offrire un ambiente lavorativo stimolante, con la possibilità di consulenza da parte di uno psicologo, e circondato da eccellenza tecnica e professionalità, per accompagnare un prodotto delicato ed innovativo dal vigneto fino al consumatore, attraverso tecniche fanno di questa realtà un'eccellenza, anche a livello di sostenibilità ambientale. Le aspettative nei confronti dei dipendenti sono elevate, ma vengono giustificate dalla valorizzazione e dal coinvolgimento delle risorse umane, attraverso la condivisione delle attività e la partecipazione alle scelte aziendali, che vengono comunicate e discusse con il personale. La strategia di Employer Branding di Perlage si focalizza sui valori aziendali e sulle caratteristiche tecniche che giustificano determinati processi; inoltre, non avendo necessità di interfacciarsi con grandi quantità di personale, il valore percepito della propria preparazione da parte di un potenziale candidato risulta maggiore. Nonostante il mercato di riferimento sia prevalentemente quello estero, l'azienda veneta vanta con orgoglio una pluralità di interconnessioni con le filiere produttive del

territorio locale, traendo beneficio non solo dal valore simbolico di ciò, ma anche dalla creazione di un network vantaggioso.

3.4 Differenze

La competitività di un'azienda sul mercato è, in gran parte, influenzata dalla capacità di sfruttare le risorse umane per attrarre altri professionisti adatti. Prendersi cura dei membri del team attraverso la condivisione e la partecipazione attiva alla storia aziendale rappresenta un elemento fondamentale. Il coinvolgimento dei dipendenti e la promozione dei valori aziendali contribuiscono a creare un ambiente lavorativo gratificante e hanno un impatto positivo sulla produttività e sulla reputazione dell'azienda (Julita, 2023). Le due aziende analizzate precedentemente concordano sicuramente sull'importanza di una strategia di Employer Branding e sull'enorme valore della certificazione erogata da B Lab; tuttavia, i diversi approcci che hanno scelto per comunicare il proprio valore come “place to work” meritano di essere comparati.

- **Patagonia:** il gigante dell'abbigliamento outdoor si presenta come una grande community presente in tutto il globo, la quale propone al candidato di entrare a far parte di un movimento che opera all'unisono per preservare l'ambiente su larga scala, promuovere uno stile di consumo sostenibile e fungere da benchmark per tutte le aziende che condividono i medesimi valori. Secondo la mia opinione, Patagonia ha sempre saputo sostenere le “belle parole” con del divertente attivismo, differenziandosi dalla massa e formando una propria nicchia. La promessa di un luogo di lavoro stimolante, orari flessibili e una pluralità di “gadget” che accompagnano l'assunzione potrebbero essere giustificate dalle grandi dimensioni dell'azienda, ma Patagonia eccelle anche in questo campo, tra gli altri colossi del settore.
- **Perlage:** realtà imprenditoriale di modeste dimensioni, incarna l'eccellenza della tecnica nel suo campo, ma non solo; infatti, dal punto di vista della sostenibilità sociale e ambientale, Perlage genera e sfrutta le esternalità positive che impattano sul sistema che la circonda, poiché, come afferma l'amministratore Ivo Nardi : “Il benessere dell'azienda,

anche in termini economici, può essere raggiunto se l'intero sistema che la circonda persegue e condivide gli obiettivi di miglioramento reciproco" (Forbes, 2020). Sul mercato del lavoro, l'azienda promuove il proprio gruppo di talenti facendo leva sulla loro preparazione e sulle skill necessarie per ottenere un prodotto ambito in tutto il mondo, avvalendosi del vincente connubio "Bio-Vegano", che genera predilezione alla scelta di Perlage da parte di consumatori e lavoratori.

Di seguito, verranno paragonate le caratteristiche principali della comunicazione non finanziaria attuata da Patagonia e Perlage:

Aspetto della comunicazione	Patagonia	Perlage
<i>Settore</i>	Abbigliamento outdoor	Produzione di vino biologico
<i>Missione</i>	Attivismo ambientale, consumo sostenibile	Produzione sostenibile e incentivazione del territorio
<i>Canali di comunicazione</i>	Social media, sito web, pubblicità	Sito web, eventi enologici, fiere
<i>Tono della comunicazione</i>	Provocatorio, audace	Tradizionale, serio
<i>Report di sostenibilità</i>	Pubblica annualmente il "The Footprint Chronicles"	Rapporti periodici sulla sostenibilità
<i>Campagne notabili</i>	"Don't Buy This Jacket," "Vote the Planet"	Promozione delle viti biodinamiche

<i>Coinvolgimento della comunità</i>	Coinvolgimento attivo di clienti e dipendenti nelle iniziative ambientali	Partecipazione a eventi enologici, interazione con i clienti
<i>Certificazione B Corp</i>	La certificazione è un'ulteriore garanzia a supporto dell'attivismo e delle iniziative tipici dell'azienda. I dipendenti sono ambasciatori del modus operandi grazie al quale la compagnia ha raggiunto la certificazione.	La performance sociale e ambientale riflette: <ul style="list-style-type: none"> - le moderne pratiche agricole; - l'eccellenza tecnica nel settore; - il coinvolgimento della comunità locale; - la natura biologica del prodotto

Tabella 2 Patagonia vs. Perlage

3.4.1 Focus sulla certificazione B Corp

Entrambe le aziende sfruttano le notizie sulla certificazione B Corp, in quanto risorsa di valore per la comunicazione aziendale, utilizzando metodi e piattaforme apparentemente simili tra loro, ma la diversa natura delle imprese analizzate ci fa capire come l'essere una B Corp possa avvantaggiarle in maniera differente. Per Patagonia, leader nel suo settore per attivismo ambientale e cultura del sostenibile, la certificazione appare come un "must have" atto a legittimare la mission dell'azienda, che, fin dal principio, si impone di guidare il mercato verso un nuovo approccio. Essere parte di un movimento così all'avanguardia è comunque un grande vantaggio per l'azienda californiana, ma ad ogni modo, se paragonata a realtà meno "rumorose", il possesso della certificazione risalta in minor misura. Dal punto di vista di Perlage, invece, la certificazione B Corp è un fattore competitivo molto vantaggioso, che permette all'azienda di spiccare in un mercato già innovativo, ovvero la produzione dei vini biologici, e di posizionarsi al vertice di una nicchia molto ristretta che ha a che fare con il Prosecco biologico DOCG. L'azienda vinicola non potrà esercitare l'influenza di Patagonia, ma ha la

possibilità di collegare, in modo più diretto, i traguardi ottenuti con le specifiche del lavoro che svolge.

3.5 Conclusione

Concludendo l'elaborato, dopo un'analisi della letteratura e degli aspetti pratici e quantitativi propri del movimento delle B Corporation e della disciplina dell'Employer Branding, è stato possibile effettuare una comparazione tra aziende certificate piuttosto differenti tra loro. Possiamo affermare che la Certificazione B Corp ha un grande impatto nella campagna di comunicazione di una società e, di conseguenza, influenza il profilo di quest'ultima sul mercato del lavoro. In sede di analisi non sono state riscontrate particolari differenze pratiche in merito alla concreta comunicazione della mera certificazione; tuttavia, agli occhi del potenziale candidato, o del cliente, essa viene percepita in maniera differente. Quando un'azienda si presenta, sin dal principio, sul mercato come pioniera della sostenibilità in ogni sua forma ed è ormai "preceduta dalla sua fama", la certificazione B Corp, seppur di enorme importanza, passa in secondo piano in termini di impatto sulle persone. Questo accade specialmente se, come nel caso di Patagonia, è presente una lunga serie di iniziative e progetti atti a perorare gran parte delle cause che la stessa certificazione tratta. D'altro canto, un'azienda più circoscritta nel territorio, che non produce lo stesso eco, pur essendo questa al vertice dell'eccellenza nel suo campo, ha modo di beneficiare dei vantaggi dell'essere una B Corp in percentuale maggiore. Perlage è una B Corp che opera in un mercato di nicchia, dove gli aspetti più sottili e caratterizzanti del proprio lavoro determinano il vantaggio competitivo sugli altri player e ha la possibilità di aumentare vertiginosamente la percezione che si ha del marchio, propagando determinati vantaggi sulla totalità del territorio in cui opera.

Bibliografia

Akepa, 2021. *The sustainable agency*. [Online]
Available at: <https://thesustainableagency.com/blog/what-is-b-corp-certification/>
[Consultato il giorno 18 08 2023].

Amendola, E., 2021. *Professional Recruitment*. [Online]
Available at: <https://professionalrecruitment.it/attrazione-e-fidelizzazione-come-sviluppare-lemployer-branding/>
[Consultato il giorno 24 08 2023].

Anon., 2021. *The sustainable agency*. [Online]
Available at: <https://thesustainableagency.com/blog/what-is-b-corp-certification/>
[Consultato il giorno 2023].

Artigiani, R., 2021. *Cos'è una B Corp e perché è diversa da una Società Benefit*. [Online]
Available at: <https://www.economyup.it/innovazione/cose-una-b-corporation-e-perche-e-diversa-da-una-societa-benefit/>
[Consultato il giorno 09 08 2023].

B Lab , 2023. *B Lab Europe*. [Online]
Available at: https://bcorporation.eu/news_article/nasce-b-lab-italia-per-guidare-il-cambiamento-sistemico-promosso-dalle-b-corp-nel-paese/
[Consultato il giorno 14 08 2023].

Bellani, C. G. C. G. F. G. M. T. A. e. T. C., 2021. *Enel*. [Online]
Available at: <https://www.enel.com/it/e-legal-game>
[Consultato il giorno 20 08 2023].

Bellini, L., 2021. *People & Change 360*. [Online]
Available at: <https://www.peoplechange360.it/people-strategy/employer-branding-cosa-e-perche-serve/>
[Consultato il giorno 09 08 2023].

Bizzarri, 2023. *ofg.it*. [Online]

Available at: <https://blog.ofg.it/employee-value-proposition>

[Consultato il giorno 26 8 2023].

Bonaccini, 2013. *I modelli di strategia dell'Employer Branding e gli indicatori di performance*. Bergamo: s.n.

Brand news, 2022. *Brand-news*. [Online]

Available at: <https://brand-news.it/brand/persona/abbigliamento/patagonia-rivoluzionaria-il-business-in-nome-dellambiente-tutti-i-dividendi-reinvestiti-nella-protezione-del-pianeta/>

[Consultato il giorno 28 08 2023].

Caliccia, G., 2017. *Guida pratica all'Employer Branding: Teoria, dati e casi*. s.l.:FrancoAngeli.

Cambosu, 2023. *The Good in Town*. [Online]

Available at: <https://www.thegoodintown.it/benvenuta-fondazione-b-lab-italia/>

[Consultato il giorno 14 08 2023].

Cambosu, D., 2022. *The Good in Town*. [Online]

Available at: <file:///Users/edo/Zotero/storage/GXJVLRK6/le-grandi-multinazionali-che-vogliono-diventare-b-corp.html>

[Consultato il giorno 18 08 2023].

Di Blasio, G. R. S. T., 2016. *Employer Branding*. s.l.:s.n.

Di Iulio, F. F. G. S., 2014. *Employer Branding*. s.l.:s.n.

Ere.net, 2009. *ere.net*. [Online]

Available at: <https://www.ere.net/2009/05/18/6-steps>

[Consultato il giorno 25 08 2023].

Flowers, 2022. *LinkedIn*. [Online]

Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/5-great-reasons-become-b-corp->

paper-moose

[Consultato il giorno 18 08 2023].

Forbes, 2020. *Forbes*. [Online]

Available at: <https://forbes.it/2020/01/23/perlage-winery-prosecco-biologico-societa-benefit/>

[Consultato il giorno 31 08 2023].

Foresti, C., 2020. *Eric Ezechieli spiega cosa sono le B Corp (e perché ci salveranno)*. [Online]

Available at: <https://www.internimagazine.it/approfondimenti/interviste/eric-ezechieli-bcorp/>

[Consultato il giorno 11 08 2023].

Gori, L., 2021. *Way2global*. [Online]

Available at: <https://www.way2global.com/news-da-way2global/societa-benefit-b-corp/perche-diventare-b-corp/>

[Consultato il giorno 17 08 2023].

Guolo, A., 2022. *Patagonia, l'azionista di maggioranza diventa il pianeta Terra*. [Online]

Available at: <https://www.vogue.it/news/article/patagonia-cessione-quote-no-profit-pianeta-terra>

[Consultato il giorno 28 08 2023].

Hiller, J. S., 2012. The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, Volume 118.

Intesa, 2021. *We are Intesa*. [Online]

Available at: <https://www.intesa.it/come-e-perche-diventare-una-b-corp/>

[Consultato il giorno 09 08 2023].

Julita, M., 2023. *Forpin*. [Online]

Available at: <https://www.forpin.it/quando-limpresa-attrae-le-persone-giuste->

[storytelling-autenticita-e-un-ambiente-di-lavoro-appagante/](#)

[Consultato il giorno 31 08 2023].

Kurek, D., 2021. Use of Modern IT Solutions in the HRM Activities: Process Automation and Digital Employer Branding. *European Research Studies Journal*, XXIV(1), pp. 152-170.

LinkedIn, 2012. *LinkedIn*. [Online]

Available at: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/site/pdf/datasheets/linkedin-talent-brand-index-en-us-130829.pdf

[Consultato il giorno 27 08 2023].

Locurtarolo, M., 2022. *NT+ Diritto*. [Online]

Available at: <https://ntplusdiritto.ilsole24ore.com/art/societa-benefit-e-b-corporation-vantaggi-business-sostenibile-AEmNmc4B>

[Consultato il giorno 11 08 2023].

Nativa, 2021. *natalab.com*. [Online]

Available at: https://natalab.com/wp-content/uploads/2021/06/B_BOOK_2021.pdf

[Consultato il giorno 09 08 2023].

Patagonia, 2011. *Patagonia*. [Online]

Available at: <https://eu.patagonia.com/it/it/stories/dont-buy-this-jacket-black-friday-and-the-new-york-times/story-18615.html>

[Consultato il giorno 29 08 2023].

Patagonia, 2023. *B Lab - Patagonia*. [Online]

Available at: <https://eu.patagonia.com/it/it/b-lab.html>

[Consultato il giorno 29 08 2023].

Patagonia, 2023. *Patagonia*. [Online]

Available at: <https://eu.patagonia.com/it/it/core-values/>

[Consultato il giorno 28 08 2023].

Perlage , 2022. *Relazione sul perseguimento del beneficio comune*. [Online]

Available at: https://www.perlagewines.com/wp-content/uploads/2023/07/Perlage_Relazione_sul-perseguimento_del-beneficio_comune_2022.pdf

[Consultato il giorno 30 08 2023].

Raka , 2023. *Raka Outdoor*. [Online]

Available at: <https://raka.it/recensioni/la-filosofia-di-patagonia/>

[Consultato il giorno 29 08 2023].

Rana, S. A., 2021. *Employer Branding for Competitive Advantage*. Prima edizione a cura di Londra: CRC Press.

Simona, L., 2022. *Italian Benefit Communication Agencies: comunicare sostenibilmente e con profitto, le agenzie di comunicazione B Corp e Benefit in Italia..* Roma: Sapienza.

Softwave, 2020. *Softwave*. [Online]

Available at: <https://www.softwave-soltec.it/employer-branding-il-recruitment-e-le-strategie-di-talent-acquisition/>

[Consultato il giorno 24 08 2023].

Sullivan, 2004. *Dr John Sullivan*. [Online]

Available at: <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

[Consultato il giorno 24 08 2023].

Teleborsa, 2023. *La Stampa*. [Online]

Available at: <https://www.teleborsa.it/News/2023/06/05/b-corp-in-italia-quante-sono-e-quanto-fatturano-i-numeri-99.html>

[Consultato il giorno 14 08 2023].

Urti, G., 2023. *ipsoa.it*. [Online]

Available at:

<https://www.ipsoa.it/documents/quotidiano/2023/03/28/certificazione-b-corp->

imprese-ottenerla

[Consultato il giorno 02 08 2023].

Ypulse, 2013. *ypulse.com*. [Online]

Available at: <https://www.ypulse.com/article/2013/02/20/millennials-in-the-workforce-work-life-integration/>

[Consultato il giorno 17 08 2023].