

LUISS



Cattedra

RELATORE

CORRELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1 – REVIEW DELLA LETTERATURA	5
1.1 LA SOSTENIBILITA’ DEL BUSINESS.....	5
1.2 LA RESPONSABILITA’ SOCIALE D’IMPRESA	10
1.2.1 UN BREVE CENNO AI MODELLI DELLA RSI.....	13
1.2.2 UNA PANORMAICA SUGLI STRUMENTI DELLA RSI	14
1.2.3 LA RSI COME FATTORE CRITICO DI SUCCESSO PER LE IMPRESE	16
1.3 LE B CORPORATION COME MODELLO DI BUSINESS DEL FUTURO.....	20
1.3.1 LE ORIGINI DEL MOVIMENTO E LA CREAZIONE DI B LAB	21
1.3.2 I VANTAGGI DEL MODELLO B CORPORATION	24
1.3.3 IL PROCESSO DI CERTIFICAZIONE E IL B IMPACT ASSESSMENT.....	26
1.3.4. B CORP E BENEFIT CORPORATION – DUE STRADE UN’UNICA META.....	31
CAPITOLO 2 – METODOLOGIA	35
2.1 “DO WELL BY DOING GOOD” – ECCELLENZE ITALIANE NON SOLO IN FATTO DI GUSTO	38
CAPITOLO 3 – I RISULTATI DELLA RICERCA	50
DISCUSSIONI	55
CONCLUSIONI.....	57
BIBLIOGRAFIA & SITOGRAFIA.....	58

INTRODUZIONE

Disparità, disuguaglianze, favoritismo sui luoghi di lavoro, scarsità e degrado delle risorse naturali, inquinamento del territorio, e scarsa valorizzazione delle ricchezze locali sono solo alcune delle svariate problematiche che possono generarsi nell'ambito di una qualunque attività imprenditoriale e che stanno sempre maggiormente affliggendo l'intero ecosistema terrestre. I fenomeni ambientali avversi, proprio come quello pandemico, dimostrano come ancora al giorno d'oggi si continui a sottovalutare il potenziale dell'impatto che una qualsiasi azienda possa avere sul suo ambiente circostante, dove per ambiente circostante si intende sia la comunità di riferimento, che le risorse naturali del territorio.

Non è un caso se organizzazioni di fama mondiale come l'ONU, istituzioni finanziarie come Black Rock, o multinazionali come Amazon ed Enel, attraverso le proprie iniziative e dichiarazioni stiano sempre più rafforzando il loro impegno a favore del progresso sostenibile. Tuttavia, nonostante il notevole *effort* profuso da questi colossi, sono ancora troppe le realtà organizzative con una visione limitata ed offuscata dal solo perseguimento di un risultato reddituale positivo a favore degli Shareholders. Spesso, nella migliore delle ipotesi, alcune imprese cercano di spingersi oltre la generazione del profitto, adottando al proprio interno pratiche di Responsabilità Sociale d'Impresa, ma purtroppo non sono pochi i casi in cui queste iniziative si tramutano in strategie comunicative, poco concrete e spesso assimilabili al fenomeno del *greenwashing*.

Con il fine di contrastare e porre rimedio alle molteplici esternalità negative, generate negli ultimi decenni dalle imprese in tutto il mondo, l'integrazione della sostenibilità all'interno delle imprese sembrerebbe non essere più sufficiente. In buona sostanza, data la situazione attuale, ricca di criticità che affliggono l'intero pianeta, le organizzazioni aziendali non possono più limitarsi ad adottare pratiche di RSI, cercando in parte di ridurre i propri impatti sull'ambiente e sulla società. Al contrario, queste dovrebbero essere viste come il motore propulsivo, in grado di guidare il cambiamento verso uno sviluppo sempre più sostenibile.

Veicolare una significativa parte del potere imprenditoriale a sostegno di questa forma di sviluppo, potrebbe essere la chiave per combattere le problematiche preesistenti, che spesso sfociano in fattori esogeni negativi, di difficile controllo e risoluzione.

Ogni business, attraverso la forza del proprio Brand, del proprio sistema relazionale, e del proprio know-how operativo e strategico, potrebbe essere potenzialmente in grado di contribuire positivamente a questa causa, l'adozione di una best practice volta alla realizzazione di un ecosistema sostenibile, che permetta alle imprese di progredire, anche e soprattutto a beneficio della collettività.

Fortunatamente le cose stanno cambiando positivamente, con l'affermazione di nuovi manager globali, innovativi, lungimiranti e soprattutto coscienti riguardo a quelle che sono le conseguenze irreversibili di una cattiva condotta delle proprie aziende.

Da questo punto di vista, ciò che sta suscitando notevole curiosità in tutto il mondo, è l'affermazione di un nuovo paradigma di business, quello del B Corporation, o in Italia, dal punto di vista legislativo, delle Società Benefit. Si parla di aziende capaci di adottare la c.d. "*Helicopter View*", ovvero una visione ampia, dall'alto,

che permette di osservare il proprio business a 360 gradi, cogliendo nuove opportunità di sviluppo economico e sostenibile. Sostanzialmente, queste imprese, e coloro che le governano, guardano oltre il classico fine economico, adottando nel proprio orientamento strategico di fondo la sostenibilità, la quale viene perseguita in maniera volontaria e con l'obiettivo di contribuire massivamente al miglioramento dell'attuale scenario competitivo.

Quello delle B Corporation sembrerebbe essere un trend in continua evoluzione, così dirompente, al punto da innescare la creazione di un nuovo settore, ovvero quello delle "*imprese for benefit*", le quali si impegnano in maniera volontaria nel perseguimento simultaneo di diverse forme di benefici, a favore di svariate categorie di portatori di interesse.

La recente affermazione di questo trend ha suscitato notevole curiosità anche nel sottoscritto, al punto da sfruttare il presente elaborato di ricerca, come un'occasione di approfondimento della disciplina stessa.

Più precisamente, l'obiettivo della presente tesi è quello di misurare ed esplicitare il possibile impatto sulla performance del business, in termini economico-reddituali, che si avrebbe in relazione all'implementazione del modello B Corporation.

Rendere il proprio Business maggiormente sostenibile: un dovere morale per un comportamento d'impresa maggiormente etico e rispettoso dell'ambiente circostante o una vera e propria leva strategica confacente allo sviluppo del business e all'efficientamento della performance in termini economico-reddituali?

È questa la domanda alla quale si cercherà di fornire una risposta.

In relazione al sopracitato obiettivo di ricerca, è opportuno partire da un inquadramento generale della disciplina di riferimento, andando a comparare il panorama internazionale con la prospettiva nazionale, evidenziandone analogie e differenze in termini normativi, strutturali e di governance.

Una volta acquisita sufficiente conoscenza sulle diverse configurazioni possibili, sarà interessante analizzare l'evoluzione della performance aziendale in tutte quelle aziende che hanno scelto di adottare questa certificazione (la certificazione di B-Corporation) o questa forma giuridica addizionale (quella di Società Benefit), la quale non preclude la forma giuridica preesistente.

Per condurre la suddetta analisi sarà interessante prendere visione dei bilanci delle società prescelte, identificando KPI reddituali in grado di misurare il gap tra situazione pre e post implementazione del modello B Corporation.

Diventare un'azienda maggiormente sostenibile potrebbe comportare benefici che vanno ben oltre quello reputazionale. Basterebbe pensare ai benefici connessi all'efficientamento energetico, con conseguente riduzione dei consumi, e alla riduzione degli sprechi di input produttivi. Tutte queste azioni avrebbero un conseguente impatto positivo sui bilanci, insito nell'abbattimento di una serie di voci di costi di gestione caratteristica. L'obiettivo di quest'elaborato di tesi è appunto quello di indagare sulla sussistenza di queste migliorie nei documenti informativi delle aziende coinvolte nell'analisi.

CAPITOLO 1 – REVIEW DELLA LETTERATURA

In questo capitolo, l’obiettivo è quello di fornire una prospettiva completa su un fattore che per le aziende è ormai sempre più una “condizione igienica”, ovvero imprescindibile, senza della quale diventa difficile perseguire un’evoluzione costante. Si fa riferimento alla sostenibilità del business in senso lato, sino a giungere più nel dettaglio su una tematica specifica come quella legata alle B Corporation e alle Società Benefit.

1.1 LA SOSTENIBILITA’ DEL BUSINESS

Il termine “sostenibilità” ha origini dalla parola latina *sustinere*, e se tradotto può assumere un duplice significato: da un lato indica una prova di resistenza e/o di perseveranza, e dall’altro rappresenta la capacità di supportare, sostenere e preservare.

La diffusione di questa espressione, anche in un contesto economico aziendale, risale agli anni ’80 con l’emanazione del noto Rapporto Brundtland (conosciuto anche come “Our Common Future”), documento all’interno del quale la Commissione Mondiale sull’ambiente e sullo sviluppo definì la sostenibilità come: la capacità di soddisfare i bisogni presenti, senza che questi compromettano la soddisfazione dei bisogni delle generazioni future¹.

Focalizzando l’attenzione su un contesto più aziendalistico e di business, la sostenibilità si sostanzia nell’impegno che l’impresa profonde a favore dell’ambiente circostante, all’interno del quale essa opera e compete. Per un’impresa quindi essere sostenibile significa orientare i propri sforzi verso il perseguimento di obiettivi di più ampio respiro, andando ben oltre la sola – seppur complessa – massimizzazione del profitto. Secondo quest’innovativo approccio imprenditoriale, resta focale la generazione di un risultato reddituale positivo a favore degli shareholders, ma al tempo stesso quest’ultimo appare come una condizione necessaria ma non più sufficiente per consentire all’organizzazione aziendale di perdurare nel tempo. Al contrario, diviene sempre più fondamentale, e anche strategicamente conveniente, essere in grado di generare valore per diverse categorie di portatori di interesse e più in generale per l’intera comunità che al proprio interno ospita l’impresa.

L’azienda orientata alla sostenibilità è quindi in grado di raggiungere un perfetto equilibrio tra la ricerca del profitto e la tutela dell’ambiente esterno. Per far ciò è necessario conformare il proprio comportamento competitivo e la propria operatività alle diverse esigenze della comunità e dell’ambiente circostante. A titolo esemplificativo, l’impresa sostenibile è quell’organizzazione che si impegna nella salvaguardia ambientale, razionalizzando l’impiego di risorse naturali nei propri processi produttivi, al fine di contenere l’impatto che il business genera sull’ambiente. Preservare e valorizzare le ricchezze naturali del proprio territorio

¹ Il rapporto Brundtland è un documento pubblicato nel 1987 dalla Commissione mondiale sull’ambiente e lo sviluppo in cui, per la prima volta, venne introdotto il concetto di sviluppo sostenibile.

rappresenta una scelta intelligente e vincente in termini di sostenibilità ambientale che consente di fruire di input produttivi di massima qualità, rafforzando al tempo stesso la propria immagine e attraendo nuovi talenti, evitando la c.d. “fuga di cervelli”.

Ogni impresa genera – attraverso il proprio core business ed i propri processi produttivi – un impatto non soltanto di natura ambientale, ma bensì anche di natura sociale. Appare evidente come un’impresa sia in grado di contribuire positivamente al benessere di una comunità creando continuamente nuovi impieghi, nuove opportunità lavorative e di conseguenza nuova ricchezza. La positiva contribuzione al benessere sociale cresce nel momento in cui l’impresa pone in essere politiche di welfare aziendale, accompagnando e guidando i propri prestatori di lavoro lungo un processo di crescita che va ben oltre la semplice escalation professionale, consentendo agli stessi di raggiungere un perfetto equilibrio tra la vita personale e quella professionale. Da non sottovalutare è la capacità di un’organizzazione di selezionare accuratamente i propri partner; da questo punto di vista, ad esempio, un fornitore non dovrebbe essere selezionato esclusivamente in funzione della convenienza economica, ma al contrario, l’impresa sostenibile è attenta anche all’impegno sostenibile dei propri partner.

Quanto è stato sopra esplicitato, può essere sintetizzato nel concetto di *sviluppo sostenibile*², inteso come la capacità dell’istituto azienda di crescere simultaneamente in tre diverse dimensioni, tra loro fortemente interconnesse e complementari: quella economica, quella ambientale e infine quella sociale. Per massimizzare lo sviluppo sostenibile di un’azienda è fondamentale che tra queste tre leve di sviluppo non sussistano vincoli di priorità o alcun tipo di trade-off che agevoli il perseguimento di una dimensione piuttosto che di un’altra. Partendo dalla *dimensione economica*, questa sfera della sostenibilità è strettamente legata alla gestione caratteristica di ogni business, e fa riferimento alla capacità di un’azienda di generare risultati reddituali positivi nel corso del tempo, senza fare sistematicamente ricorso a fonti di capitale di debito e senza che proventi straordinari guidino la crescita. Questo concetto è vitale per la durabilità di qualsiasi istituto aziendalistico.

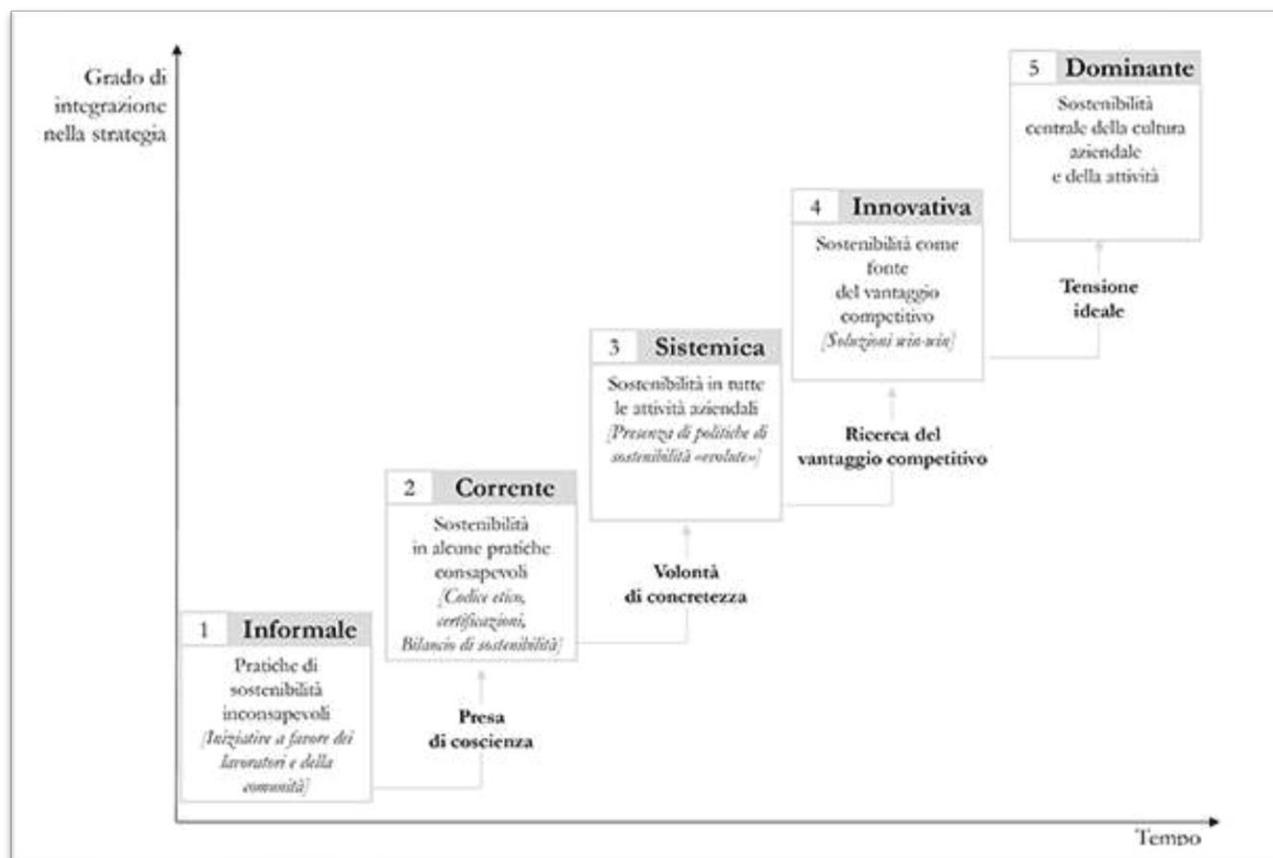
Nella *dimensione della sostenibilità ambientale*, il focus è spostato sull’impatto che i business, attraverso i propri cicli produttivi, possono avere sull’ambiente circostante. Da questa consapevolezza nasce l’importanza di un impegno a favore della salvaguardia ambientale, sforzo che, come sopraccitato, si sostanzia in un impiego razionale di tutte quelle risorse ambientali, scarse per definizione. I business sostenibili sono la chiave per perseguire questa forma di sviluppo attraverso azioni e politiche green che agevolino il rinnovamento delle risorse scarse, a favore di un’economia sempre più circolare.

Infine, per quel che concerne la *dimensione sociale*, lo sviluppo sostenibile è volto a garantire condizioni di salute, giustizia, equità e benessere per tutto il capitale umano. Secondo questo approccio un’azienda non deve essere percepita come un semplice luogo di lavoro e l’attenzione dei prestatori di lavoro non dovrebbe essere posta esclusivamente verso la componente retributiva, il salario. Diversamente, la bravura della direzione HR

² PwC – Le società benefit: un nuovo paradigma imprenditoriale

Di conseguenza, la scelta di incorporare i valori della sostenibilità nella propria azienda comporta la necessità di condurre l'impresa lungo un percorso di innovazione progressiva, che spesso avviene per fasi. Di seguito vengono esplicitate cinque fasi che solitamente si percorrono per integrare gradualmente le idee di sostenibilità nella strategia e nell'operatività dell'istituto aziendale. L'immagine sottostante offre un'illustrazione pratica di quelli che sono i fattori che agevolano la transizione da uno step all'altro.

Immagine – L'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale



5

Nella prima fase, nota come *informale*, le aziende intraprendono sforzi di sostenibilità in modo casuale, estemporaneo e spesso inconsapevole, favorendo ad esempio i propri dipendenti e offrendo loro buoni pasto o maggior assistenza sanitaria. Queste imprese in questa fase iniziale donano spesso denaro ad associazioni e organizzazioni non profit, oltre a impegnarsi per minimizzare il consumo di carta e le emissioni di CO2.

Le aziende passano alla fase successiva, quella *corrente*, in cui le iniziative vengono espressamente realizzate, dopo aver capito che le azioni intraprese sono riconducibili a un approccio sostenibile. La creazione di un codice etico, di un bilancio sociale o di sostenibilità, il conseguimento di certificazioni ambientali e/o sociali sono alcuni esempi di progetti e azioni che descrivono il suddetto stato.

⁵ <https://it.pearson.com/> - le aziende diventano sostenibili

Si arriva al terzo livello, detto *sistematico*, quando c'è la volontà di integrare vere e ben definite strategie di sostenibilità in tutte le operazioni aziendali. Ad esempio, il dipartimento HR può implementare piani per migliorare il benessere dei lavoratori favorendo una migliore work-life balance degli stessi. Quando l'azienda considera la sostenibilità come una fonte di vantaggio competitivo, questa terza fase è superata. Durante la quarta fase, nota come *innovazione*, vengono create soluzioni per soddisfare le esigenze dei clienti, sempre più attenti alle questioni socio-ambientali e in grado di avvantaggiare l'azienda attraverso margini più ampi o costi e rischi inferiori.

Per ultimo, il grado *dominante* è tipico di quelle organizzazioni aziendali all'interno delle quali la parola sostenibilità assume un ruolo focale, radicato nell'orientamento strategico e nella mission aziendale. A far parte di questa tipologia di imprese sono proprio le Società Benefit, che assieme alle B Corporation (per quanto attiene alla disciplina internazionale) saranno oggetto di analisi del presente elaborato di tesi.

In conclusione, la sostenibilità all'interno di un'organizzazione aziendale non può essere misurata solo attraverso l'ottenimento di certificazioni sociali o ambientali, e tantomeno con l'implementazione di iniziative filantropiche che restituiscono una parte dei profitti alla società sotto forma di donazioni, compensi non vincolati o fornitura di beni e servizi gratuiti. Al contrario, le aziende dovrebbero recepire questa come una sfida da affrontare, anche in funzione delle recenti pressioni climatiche, naturali e sociali che caratterizzano l'odierno panorama competitivo.

Tutte queste pressioni possono essere rappresentate come fattori esogeni che non dipendono dallo stretto controllo della singola impresa, come ad esempio il cambiamento climatico, la globalizzazione o ancor più recentemente la pandemia da Covid 19 e la guerra tra Russia e Ucraina. Seppur questi fenomeni abbiano nella maggior parte dei casi un impatto negativo sullo sviluppo del business, è opportuno che le imprese reagiscano mettendo in atto strategie, basate anche sulla sostenibilità, che vadano a calmierare gli effetti nocivi dei sopracitati fenomeni dell'ambiente esterno.

1.2 LA RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA

Nel precedente paragrafo è stata fornita una prospettiva completa riguardo alla sostenibilità e alle sue applicazioni all'interno del complesso sistema aziendale. Si è compresa quella che è la stretta interdipendenza tra le aziende e la società, poiché enti istituzionali come i governi e altri attori sociali hanno un impatto diretto sulle aziende, ma al tempo stesso anche le imprese sono parte integrante della società e hanno un impatto su altre attività attraverso scambi costanti.

L'obiettivo del presente paragrafo è quello di indagare ulteriormente su questa tematica, approfondendo la stessa attraverso l'analisi di una disciplina sempre più affermata e conosciuta in tutto il mondo, si fa riferimento alla Corporate Social Responsibility (in Italiano Responsabilità Sociale d'Impresa/RSI), nota anche con l'acronimo CSR, o RSI.

La RSI viene definita come *“un approccio secondo il quale le aziende integrano, su base volontaria, tematiche ambientali e sociali all'interno della loro operatività e nel rapporto con i propri stakeholders.”*⁶

Quest'approccio spinge l'impresa ad orientare i propri sforzi verso il perseguimento di un obiettivo di più ampio spettro rispetto alla sola ricerca del profitto. In quest'ottica l'impresa assume l'impegno volontario e consapevole a perseguire obiettivi sociali, umanitari, ambientali e di altro tipo; con l'adozione di quest'approccio aumenta il peso di tutti gli stakeholders⁷ che assumono un ruolo chiave all'interno di diversi processi e ambiti.

Le pratiche di Responsabilità sociale d'impresa possono assumere diverse forme, a grandi linee, ne costituiscono esempi: l'adozione di standard etici nella conduzione degli affari; la promozione della diversità e dell'inclusione all'interno dell'organizzazione; la riduzione dell'impatto ambientale delle attività aziendali; l'engagement in iniziative di carattere benefico e solidale; la trasparenza e la rendicontazione sugli impatti sociali ed ambientali generati dalle attività aziendali.

In buona sostanza, la RSI rappresenta una prospettiva strategica per le imprese, che mira a generare valore per la società e per l'ambiente in cui le stesse operano, attraverso la considerazione degli impatti sociali ed ambientali generati dalle proprie attività.

A questo punto, è opportuno fornire una panoramica completa sull'evoluzione storica di questa disciplina.

La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) è un concetto che ha una storia lunga e complessa. Le origini del concetto possono essere rintracciate nella filantropia d'impresa del XIX secolo, in cui le imprese erano viste come parte attiva della società e quindi chiamate a svolgere un ruolo sociale⁸.

⁶ Commission of the European Communities (2001), “Green paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility”.

⁷ stakeholder Tutti i soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un'iniziativa economica (progetto, azienda), il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell'esecuzione, o dall'andamento, dell'iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un'organizzazione.

⁸ La filantropia, dal greco antico “amore per l'uomo”, comprende tutte quelle iniziative private finalizzate al miglioramento della qualità della vita delle persone o al raggiungimento di obiettivi di interesse generale come il sostegno alla cultura, alla salute, all'inclusione sociale, all'istruzione, all'innovazione sociale.

Negli anni '50 e '60, il concetto di RSI ha iniziato a evolversi verso un'enfasi maggiore sulla responsabilità delle imprese nei confronti della società e dell'ambiente. In questo periodo, i movimenti ambientali e dei diritti civili hanno cominciato a sollevare questioni riguardo alle conseguenze negative delle attività aziendali sull'ambiente e sulla società. In risposta, alcune imprese hanno iniziato a implementare pratiche socialmente responsabili per gestire queste preoccupazioni e migliorare la propria immagine. Infatti come ben analizzato da Patrik Murphy, nel 1978, gli anni '50 definiscono l'era filantropica, nella quale diverse imprese elargivano, a beneficio della società, somme di denaro destinate a svariate attività con diversi scopi⁹.

La diffusione consapevole di quanto stesse diventando importante tale area tematica, spinse numerosi studiosi a comprendere il ruolo e l'importanza dell'impatto che le aziende potessero avere sull'ambiente circostante¹⁰. Durante gli anni '80 e '90, la RSI ha continuato ad evolversi con un focus sempre maggiore sull'integrazione della responsabilità sociale nella strategia aziendale e nei processi decisionali. In questo periodo, sono emerse nuove tendenze come la sostenibilità, la responsabilità sociale dell'investitore e la rendicontazione sociale.

Questa fase storica ha beneficiato del contributo di molteplici autori, i quali portarono a definire un'accezione più ampia del concetto di RSI. In particolare, l'americano Freeman nei primi degli anni '80, definì la *teoria degli stakeholders*, secondo la quale tutti i portatori di interesse venivano identificati come soggetti attivi in grado di influenzare la governance di un'impresa per mezzo di un complesso sistema relazionale. Questo fece sì che si innescasse un nuovo confronto tra i diversi studiosi, al fine di ridefinire e superare i limiti del precedente concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa, ponendo maggior enfasi sull'importanza del rispetto e del coinvolgimento di svariati attori nei processi decisionali di un'azienda¹¹.

Col passare degli anni, queste pratiche di Responsabilità Sociale d'Impresa continuano a diventare sempre più importanti per diverse organizzazioni in tutto il mondo.

Sono molteplici i fattori che contribuiscono ad accrescere la rilevanza della suddetta disciplina, pressioni politiche, sociali, ambientali, istituzionali e di governance ne costituiscono esempi concreti e immediati. Entrando più nel dettaglio, diverse categorie di stakeholders hanno acquisito sempre maggiore capacità di influenzare le decisioni strategiche e l'operatività delle istituzioni aziendali; col tempo, ad esempio, cambiano le percezioni da parte dei consumatori e gli stessi diventano sempre più sensibili alle questioni sociali ed ambientali, tendendo a preferire le imprese che dimostrano di avere un impegno sociale e ambientale. Anche altre categorie di portatori di interessi, come dipendenti, clienti, azionisti e le autorità governative, esercitano sempre più pressione sulle imprese affinché adottino pratiche di RSI.

Anche il cambiamento della normativa vigente deve essere considerato come una causa che ha sta contribuendo alla diffusione della RSI; quest'ultimo punto fa riferimento al fatto che i governi in tutto il mondo stanno introducendo nuove leggi e regolamenti per incoraggiare le imprese ad adottare pratiche di Corporate Social Responsibility. Costituiscono esempi di queste leggi e regolamenti: la normativa sulla rendicontazione

⁹ Murphy, P. E. 1978. 'An Evolution: Corporate Social Responsiviness'. University of Michigan Business Review, Nov.

¹⁰ Frederick, W. C. 1960. 'The Growing Concern over Business Responsibility'. California Management Review.

¹¹ Freeman, R. E. 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.

sociale, la quale richiede alle imprese di presentare report sui propri impatti sociali ed ambientali (come ad esempio il bilancio sociale)¹²; le leggi sull'etica aziendale, che stabiliscono standard per la condotta aziendale etica e responsabile; le leggi sulla sostenibilità, che richiedono alle imprese di adottare pratiche sostenibili per proteggere l'ambiente e promuovere lo sviluppo sostenibile; le leggi sulla trasparenza, che richiedono alle imprese di fornire informazioni complete e trasparenti sui propri impatti sociali ed ambientali; ed infine le leggi sui diritti umani, che richiedono alle imprese di rispettare i diritti umani nelle loro attività a livello globale. In generale, queste leggi e regolamenti hanno l'obiettivo di incoraggiare le imprese ad adottare pratiche di RSI e di rendere le imprese più responsabili nei confronti della società e dell'ambiente.

Un'altra leva da tenere in stretta considerazione è quella delle pressioni mediatiche; i media stanno dedicando sempre più attenzione alle questioni sociali ed ambientali e alle pratiche delle imprese in questi ambiti. Testate giornalistiche, social network e altre istituzioni operante nel settore della comunicazione informativa svolgono un ruolo sempre più importante nella diffusione della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) poiché forniscono una visibilità alle pratiche delle imprese e alle questioni sociali ed ambientali. Si tratta di una fonte di informazioni per i consumatori e gli stakeholder, in grado di influenzare l'immagine e la reputazione delle imprese. Inoltre, i media possono esercitare pressione sulle imprese perché adottino pratiche di RSI, segnalando eventuali comportamenti scorretti o inadeguati.

La maggiore consapevolezza dell'impatto delle attività aziendali sulla società e sull'ambiente è un'ulteriore pressione impattante sull'affermazione della disciplina trattata in questa analisi. Le aziende si rendono conto che le loro attività possono avere effetti negativi sulla società e sull'ambiente, e che è necessario gestirli in modo sostenibile per garantire la loro sopravvivenza a lungo termine. Inoltre, le imprese stanno capendo che l'adozione di pratiche sostenibili può avere benefici per la loro reputazione e per la loro relazione con gli stakeholder.

In ultima istanza è fondamentale tenere in debita considerazione anche quello che è l'impatto scaturito da fenomeni più recenti come la pandemia da Covid-19 e le questioni sociali come il razzismo e le disuguaglianze, tutti fattori che hanno portato le imprese a essere sempre più responsabili verso la società e l'ambiente in cui operano. Per quanto concerne la pandemia, nonostante ci sia stata una riduzione delle emissioni di CO2 durante la stessa, il consumo complessivo di risorse della Terra continua a crescere, come riportato nel Rapporto sulla Sostenibilità Globale 2020 del Global Footprint Network. Questo evidenzia la necessità per le aziende di impegnarsi maggiormente nella sostenibilità ambientale per ridurre l'impatto dell'attività umana sulla natura¹³. Forniscono una prova empirica dell'importanza e dell'affermazione della suddetta disciplina, i casi concreti di applicazione della stessa, riscontrati in diverse aziende multinazionali come Patagonia, Ikea, Microsoft, Unilever e tante altre. Inoltre, Secondo una ricerca condotta dall' Harvard Business Review, nel 2021, circa il

¹² Il bilancio sociale o rendiconto della responsabilità sociale d'impresa è un documento con il quale un'organizzazione, che sia un'impresa o un ente pubblico o un'associazione, comunica periodicamente gli esiti della sua attività, non limitandosi ai soli aspetti finanziari e contabili.

¹³ <https://www.footprintnetwork.org/>

90% delle maggiori aziende del mondo ha incluso la sostenibilità nei propri report annuali¹⁴. Questo dimostra un'attenzione crescente all'importanza della sostenibilità e della responsabilità sociale per le imprese.

In sintesi, l'evoluzione storica della RSI ha visto un passaggio dalla filantropia d'impresa verso un'enfasi maggiore sulla responsabilità delle imprese nei confronti del contesto circostante ed esterno, nel quale le aziende operano e competono, con una crescente integrazione della responsabilità sociale nella strategia aziendale e nei processi decisionali.

1.2.1 UN BREVE CENNO AI MODELLI DELLA RSI

Dopo aver fornito una panoramica generale sulla Corporate Social Responsibility, il presente sottoparagrafo si prefigge l'obiettivo di esplicitare brevemente i più noti modelli attraverso i quali le imprese possono gestire i loro impatti sociali ed ambientali. Uno di questi modelli è rappresentato dalle Società Benefit, tematica che verrà trattata con particolare dettaglio successivamente.

Nello specifico, sono due i modelli oggetto di questa analisi: la Triple Bottom Line e la Piramide della RSI. Partendo dalla "Triple Bottom Line" (TBL), questo è un modello di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) che si concentra sui tre pilastri dell'economia, dell'ambiente e della società. Il concetto di TBL è che le imprese devono prendere in considerazione non solo i loro profitti economici, ma anche i loro impatti ambientali e sociali per essere veramente sostenibili¹⁵.

La TBL si basa sul presupposto che le imprese devono considerare tre dimensioni:

1. Profitti economici: le imprese devono essere in grado di generare profitti in modo sostenibile nel lungo periodo.
2. Impatti ambientali: le imprese devono considerare le conseguenze delle loro attività sull'ambiente e cercare di ridurle.
3. Impatti sociali: le imprese devono considerare le conseguenze delle loro attività sulla società e cercare di migliorare le condizioni delle comunità in cui operano.

Un altro modello di RSI è la "Piramide della CSR" ideata da Carroll. Questo modello si basa su quattro livelli di responsabilità: economica, legale, etica e discrezionale¹⁶.

1. Responsabilità economica: le imprese devono generare profitti per sopravvivere e crescere.
2. Responsabilità legale: le imprese devono rispettare le leggi e i regolamenti del paese in cui operano.
3. Responsabilità etica: le imprese devono rispettare i principi morali e le aspettative sociali.

¹⁴ <https://hbr.org/2021/05/overselling-sustainability-reporting> - Harvard Business Review

¹⁵ Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks – Triple bottom line of 21st century business*. Stoney Creek, CT: New Society Publishers.

¹⁶ Carroll A.B., 1991 - *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*.

4. Responsabilità discrezionale o filantropica: le imprese possono fare di più di quanto richiesto dalle leggi e dalle aspettative sociali per migliorare la società e l'ambiente.

Entrambi questi modelli, la TBL e la piramide della CSR, forniscono una visione globale della RSI e incoraggiano le aziende a considerare gli interessi degli stakeholder e l'impatto delle loro attività sull'ambiente e sulla società.

1.2.2 UNA PANORMAICA SUGLI STRUMENTI DELLA RSI

L'obiettivo è quello di spiegare quali sono i principali strumenti che supportano l'implementazione di strategie CSR all'interno dell'organizzazione aziendale. Esistono diversi tools a supporto della RSI che possono essere utilizzati dalle aziende per misurare e gestire il loro impatto sociale e ambientale.

Un primo strumento a supporto è rappresentato dal **Report di Sostenibilità**, un documento informativo annuale in cui l'azienda rende conto delle sue attività, performance e prospettive in materia di sostenibilità e sviluppo sostenibile. Il report include informazioni sull'impatto ambientale, sociale e di governance dell'azienda, nonché sui progressi compiuti per raggiungere gli obiettivi sostenibili. Questo è sicuramente uno strumento importante perché permette alle aziende di comunicare in modo trasparente sulla loro performance sostenibile. Inoltre, aiuta le aziende a identificare le aree in cui possono migliorare e a stabilire obiettivi sostenibili a lungo termine. Il report di sostenibilità assume ancora più importanza nelle c.d. aziende energivore¹⁷, fornendo informazioni sull'utilizzo delle fonti rinnovabili, sull'efficientamento energetico e sull'impatto ambientale delle attività dell'azienda. Potrebbe anche presentare i progressi compiuti verso l'obiettivo di ridurre le emissioni di gas serra e i piani per continuare a migliorare l'efficienza energetica.

Fondamentali per la redazione di questi report sono i **GRI Standards** (Global Reporting Initiative Standards), nonché un insieme di linee guida per la redazione degli stessi. Essi forniscono una struttura comune per la presentazione delle informazioni sulla performance sostenibile delle aziende, consentendo una comparazione tra diverse aziende e aiutando gli stakeholder a comprendere e valutare le informazioni fornite¹⁸.

I GRI Standards coprono una vasta gamma di temi sostenibili, tra cui ambiente, lavoro e diritti umani, lotta alla corruzione, relazioni con gli stakeholder e governance. Essi includono indicatori specifici per ciascuno di questi temi, come ad esempio la quantità di energia rinnovabile utilizzata, il numero di incidenti sul lavoro, e la percentuale di dipendenti che hanno partecipato a programmi di formazione sulla trasparenza e lotta alla corruzione.

La valutazione dell'impatto rappresenta un ulteriore elemento a supporto della Corporate Social Responsibility; si tratta di un processo attraverso il quale l'azienda analizza l'impatto delle sue attività sulla società e sull'ambiente. La valutazione può essere effettuata utilizzando diversi metodi, come l'analisi del ciclo

¹⁷ Sono considerate energivore tutte quelle imprese che hanno consumi elevati di energia elettrica, con una forte incidenza sul proprio fatturato.

¹⁸ <https://www.globalreporting.org/standards/> - A Short Introduction to the GRI Standards

di vita o l'analisi delle catene di fornitura. L'analisi del ciclo di vita (in Inglese Life Cycle Assessment) è un metodo per valutare l'impatto ambientale di un prodotto o servizio lungo tutto il suo ciclo di vita, dall'estrazione delle materie prime fino alla fine del suo utilizzo. Quest'approccio consente alle aziende di identificare le fasi del ciclo di vita in cui hanno l'impatto ambientale più significativo e di adottare misure per ridurlo.

L'analisi delle catene di fornitura è un metodo per valutare l'impatto sociale e ambientale delle attività lungo la catena di fornitura di un'azienda. L'analisi delle catene di fornitura consente alle aziende di identificare i fornitori che hanno un impatto significativo sulla sostenibilità e di lavorare con loro sul miglioramento delle loro pratiche.

La valutazione dell'impatto è importante perché consente alle aziende di identificare le aree in cui hanno un impatto significativo sulla società e sull'ambiente e di adottare misure per ridurlo. Inoltre, può essere utilizzata per stabilire obiettivi sostenibili a lungo termine e per monitorare i progressi compiuti per raggiungerli.

Ad esempio, un'azienda che produce articoli per la casa potrebbe utilizzare l'analisi del ciclo di vita per valutare l'impatto ambientale dei propri prodotti e identificare le fasi del ciclo di vita in cui l'impatto è maggiore, come l'utilizzo di energia durante la produzione. L'azienda potrebbe quindi adottare misure per ridurre l'impatto, come l'utilizzo di fonti di energia rinnovabili o l'adozione di pratiche di produzione più efficienti.

Anche gli **Indici di sostenibilità** rappresentano un tool a supporto della RSI. Questi indici sono utilizzati per misurare e valutare la performance sostenibile delle aziende. Gli indici di sostenibilità possono essere basati su criteri ambientali, sociali e di governance, e possono essere utilizzati per confrontare le performance di diverse aziende. Gli indici di sostenibilità sono utili perché permettono alle aziende di confrontare la loro performance con quella dei loro concorrenti e di identificare le aree in cui possono migliorare. Inoltre, gli indici di sostenibilità possono essere utilizzati dagli investitori per valutare le aziende in cui intendono investire. Ne costituisce un esempio l'indice Dow Jones Sustainability che valuta le performance ambientali, sociali e di governance delle aziende quotate in borsa. Le aziende che fanno parte dell'indice sono considerate leader nel campo della sostenibilità e sono valutate sulla base di criteri come la gestione dell'acqua, la diversità e l'inclusione, la trasparenza e la responsabilità sociale.

In questa panoramica è importante citare anche le **Certificazioni**; queste rappresentano un'opportunità per le imprese di dimostrare che hanno implementato standard e buone pratiche in materia di sostenibilità. Ci sono diversi standard e certificazioni, come ISO 14001 per la gestione ambientale, SA8000 per la responsabilità sociale, e LEED per l'edilizia sostenibile. Molte di queste certificazioni si basano sui **criteri ESG**. Ad esempio, la certificazione ISO 14001 per la gestione ambientale si concentra sulla gestione dell'impatto ambientale delle attività aziendali, mentre la certificazione SA8000 per la responsabilità sociale si concentra sulla gestione dell'impatto sociale delle attività aziendali.

I criteri ESG, a loro volta, consistono in un insieme di fattori ambientali, sociali e di governance che possono avere un impatto significativo sulla performance e sulla reputazione delle aziende. I criteri ambientali includono fattori come l'utilizzo delle risorse naturali, l'emissione di gas serra e la gestione dei rifiuti. I criteri sociali includono fattori come la diversità e l'inclusione, la salute e la sicurezza sul lavoro, e la responsabilità

verso i dipendenti e le comunità locali. I criteri di governance includono fattori come la trasparenza, la responsabilità verso gli azionisti e la gestione dei rischi.

In sintesi, i criteri ESG sono usati come base per la valutazione delle aziende in molti indici di sostenibilità e certificazioni, per aiutare le aziende a migliorare la loro performance sostenibile e i potenziali investitori a valutare le aziende in cui intendono investire.

In ultima istanza anche le **Partnership e gli investimenti sostenibili** rappresentano un tool interessante da questa prospettiva. Le aziende possono anche sostenere la RSI attraverso queste attività. Le partnership possono essere stabilite con organizzazioni non profit o altre aziende per raggiungere obiettivi comuni, mentre gli investimenti sostenibili possono essere effettuati in progetti e imprese che hanno un impatto positivo sulla società e sull'ambiente.

In sintesi, utilizzando questi strumenti, le aziende possono identificare e gestire i loro impatti sociali e ambientali, migliorare le loro performance, dando prova del proprio impegno in termini di sostenibilità.

1.2.3 LA RSI COME FATTORE CRITICO DI SUCCESSO PER LE IMPRESE

Quando un'azienda definisce la propria strategia competitiva, è fondamentale che l'attenzione venga focalizzata su quegli aspetti che, se ben gestiti e correttamente implementati, possano fare la differenza rispetto alla concorrenza. Col passare degli anni, sembrerebbe che la Responsabilità Sociale d'Impresa stia acquisendo sempre maggior rilevanza da questo punto di vista, venendo considerata come una leva per lo sviluppo del business in chiave sostenibile e non solo¹⁹.

Per comprendere il perché di questa ragione basta pensare agli innumerevoli benefici che l'implementazione della RSI all'interno dell'azienda comporta. Di seguito vengono proposti alcuni esempi dei principali benefici che possono essere conseguiti:

Miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale: Adottando pratiche di RSI, un'azienda può dimostrare che è impegnata a sostenere valori etici e sociali e che si preoccupa di come il proprio business impatta sull'ambiente esterno e sulla collettività. Ciò può creare un'immagine positiva dell'azienda agli occhi di una serie di stakeholder, e aumentare la fiducia e la lealtà verso l'azienda.

Ad esempio, se un'azienda adotta pratiche sostenibili per ridurre l'impatto ambientale delle sue attività, questo può contribuire a costruire un'immagine positiva dell'azienda come un'entità responsabile e rispettosa dell'ambiente. Se un'azienda sostiene iniziative sociali ed investe in progetti che aiutano le comunità locali, questo può creare un'immagine positiva dell'azienda come un'entità che si preoccupa della società e del benessere della comunità.

¹⁹ Porter M.E and Kramer M.R. (2006), "Strategy and Society: the link between competitive advantage and Corporate social Responsibility", Harvard Business Review.

Inoltre, se un'azienda è trasparente riguardo alle sue attività e coinvolge gli stakeholder nella sua decisione, questo può creare una relazione di fiducia con gli stakeholder e migliorare la reputazione dell'azienda. Infine, se un'azienda implementa buone pratiche di gestione per garantire che le sue attività siano condotte in modo etico e responsabile, questo può migliorare la reputazione dell'azienda e attirare clienti e investitori che condividono gli stessi valori.

Aumento del tasso di fidelizzazione dei clienti: sempre più consumatori ed utenti finali tendono a preferire le aziende che dimostrano di avere un impegno anche in ambito sociale e ambientale. Ciò è noto come "capitalizzazione della reputazione" o "valore di reputazione". Le aziende che dimostrano di avere un impegno sociale e ambientale attraverso azioni concrete e trasparenza nella loro comunicazione, tendono a creare un'immagine positiva nella mente dei clienti aumentandone la fedeltà verso l'azienda.

Maggiore motivazione e fidelizzazione dei dipendenti: I dipendenti che lavorano per un'azienda che integra la RSI nella propria strategia e nei propri processi possono sentirsi orgogliosi e motivati a lavorare per quell'azienda, mostrando maggior senso di appartenenza e un maggior coinvolgimento emotivo.

Inoltre, se un'azienda adotta pratiche di RSI che migliorano le condizioni di lavoro e la qualità della vita dei dipendenti, gli stessi possono sentirsi più soddisfatti e motivati a rimanere con l'azienda a lungo termine.

In sintesi, la RSI può avere un impatto positivo sul commitment dei dipendenti, allineando gli obiettivi individuali dei singoli prestatori di lavoro a quelli aziendali.

Attrazione dei migliori talenti: le imprese che dimostrano di avere un impegno sociale e ambientale spesso risultano essere al tempo stesso imprese "Best Employer". Questo consente a questo tipo di organizzazioni di attrarre i migliori talenti, poiché questi ultimi tendono a preferire le imprese che condividono i loro valori e che garantiscono chiari e predefiniti processi di crescita basati sulla meritocrazia. Inoltre l'adozione di pratiche di RSI può contribuire a creare una cultura aziendale più positiva, in cui i dipendenti si sentono orgogliosi di lavorare per un'impresa che dimostra di avere un impegno verso il contesto esterno.

Da non trascurare sono i diversi impatti positivi che la RSI può generare in termini di redditività. Alcune ricerche hanno dimostrato come le imprese che integrano su base volontaria la RSI al proprio interno possono godere di vantaggi competitivi e di performance economico-reddituale migliori rispetto alle imprese che trascurano questi aspetti²⁰. Questo miglioramento è dovuto da una serie di efficientamenti tra cui:

²⁰ A Jahmane, B Gaies - Finance Research Letters, 2020 - Elsevier, "Corporate social responsibility, financial instability and corporate financial performance: Linear, non-linear and spillover effects" - Questo studio è il primo ad aver esaminato l'effetto della RSI sulla performance economico-finanziaria attraverso la sua interazione con l'instabilità finanziaria macroeconomica.

I risultati delle stime hanno mostrato che la RSI influenza positivamente il ROA e il ROE delle società in due modi diversi: direttamente, attraverso un effetto positivo ma non lineare, e indirettamente, attraverso un effetto spillover, che consiste nel ridurre l'effetto negativo delle crisi bancarie. Pertanto, le società dovrebbero continuare e sviluppare il loro processo di CSR. Tuttavia, le Istituzioni dovrebbe incoraggiare i processi di standardizzazione a livello nazionale ed europeo, al fine di definire un quadro comune per la comunicazione della RSI e garantire così l'armonizzazione delle informazioni pubblicate. Inoltre, poiché l'effetto positivo della RSI sulla performance economico-finanziaria non è lineare, le società dovrebbero anticipare e prevedere bene il costo dei futuri progetti di business sociale. Ciò consente di individuare i rischi a monte dei progetti e garantisce un elevato ritorno sugli investimenti.

Maggiore efficienza operativa: l'adozione di pratiche di RSI può aiutare le imprese a diventare più efficienti, riducendo i costi e migliorando la produttività delle stesse²¹.

Maggiore innovazione: tutte le aziende che implementano pratiche di RSI possono diventare più innovative, poiché sono più propense a cercare nuove soluzioni per gestire i loro impatti sociali ed ambientali²².

Maggiore competitività: l'adozione di pratiche di RSI può contribuire a migliorare la competitività delle imprese, poiché queste ultime sono in grado di adattarsi meglio alle esigenze dei consumatori e delle autorità governative²³.

Maggiore attrattività per gli investitori: le imprese che dimostrano di avere un impegno sociale e ambientale possono attrarre gli investitori interessati a investire in aziende sostenibili, generando maggiore fiducia e aumentando la valutazione dell'impresa²⁴.

Maggiore resilienza: le imprese che hanno una forte reputazione per la responsabilità sociale e ambientale possono essere più resistenti ai cambiamenti e alle incertezze del mercato, ed anche più flessibile e reattive, poiché sono in grado di gestire meglio i rischi e le opportunità che derivano dal contesto competitivo esterno. In sintesi, l'adozione di politiche di RSI può contribuire a migliorare l'immagine e la reputazione dell'impresa, aumentare la lealtà dei clienti e la motivazione dei dipendenti, attrarre investitori e partner, ridurre i costi, aumentare l'efficienza e l'innovazione e migliorare la competitività dell'impresa²⁵.

A fronte di tutti questi benefici appena esplicitati, è facile intuire come la Corporate Social Responsibility possa essere considerata come un fattore critico di successo da perseguire per soddisfare le attese di un numero sempre maggiore di portatori di interesse, i quali sono sempre più sensibili alle cause di sostenibilità.

Col fine di fornire una panoramica completa su tutte quelle che possono essere le opportunità scaturenti dall'adozione della RSI è bene esplicitare brevemente anche una serie di benefici a favore dell'ambiente esterno, tra cui:

Miglioramento della qualità della vita della comunità: le pratiche di RSI possono contribuire a migliorare la qualità della vita della comunità, attraverso iniziative di carattere benefico e solidale, come la creazione di posti di lavoro, la formazione professionale e la promozione della cultura²⁶.

²¹ Harvard Business Review - Sustainable Business Practices, The Comprehensive Business Case for Sustainability by Tensie Whelan and Carly Fink, October 21, 2016 - <https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability>

²² Chu, M.; Muhamad, H.B.; Mustapha, M.B.; San, O.T.; Zan, F.; Jia, X. Research Trends in Corporate Social Responsibility and Innovation: A Bibliometric Analysis. Sustainability 2022.

²³ Porter, M. E. and M. R. Kramer. 2011. Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review (January/February)

²⁴ Flammer, C. (2015). Does corporate social responsibility lead to superior financial performance? A regression discontinuity approach.

²⁵ Huang, W.; Chen, S.; Nguyen, L.T. Corporate Social Responsibility and Organizational Resilience to COVID-19 Crisis: An Empirical Study of Chinese Firms. Sustainability 2020.

²⁶ Gond, J.-P., El Akremi, A., Swaen, V., Babu, N., & Bakker, F. G. A. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. Journal of Organizational Behavior.

Preservazione delle risorse naturali: le pratiche di RSI possono contribuire a preservare le risorse naturali, attraverso azioni come la riduzione dell'impatto ambientale delle attività aziendali e l'adozione di pratiche sostenibili²⁷.

Sviluppo sostenibile: le pratiche di RSI possono contribuire allo sviluppo sostenibile, attraverso azioni come la promozione dell'educazione, la formazione professionale e la creazione di posti di lavoro²⁸.

Maggiore inclusione e diversità: le pratiche di RSI possono contribuire a promuovere l'inclusione e la diversità, attraverso azioni come la promozione dell'uguaglianza di genere e la riduzione delle disuguaglianze sociali²⁹.

Maggiore trasparenza e responsabilità: le pratiche di RSI possono contribuire a promuovere una maggiore trasparenza e responsabilità delle imprese nei confronti della società e dell'ambiente in cui operano. In particolare, le imprese che adottano pratiche di RSI possono comunicare in modo trasparente e coerente i propri impatti sociali ed ambientali, attraverso la rendicontazione sociale e la relazione di sostenibilità; impegnarsi in dialogo costante con i propri stakeholder per comprendere le loro esigenze e aspettative e per individuare le opportunità per migliorare le proprie pratiche; partecipare attivamente alle iniziative comunitarie e ambientali per contribuire allo sviluppo sostenibile della comunità e alla salvaguardia dell'ambiente; essere trasparenti e rispettare le leggi, i regolamenti e gli standard internazionali in materia di responsabilità sociale e ambientale³⁰.

²⁷ Kylie McKenna, Corporate Social Responsibility and Natural Resource Conflict, 2015.

²⁸ Alves, H., & Marques, R. C. (2020). The impact of corporate social responsibility on sustainability: Evidence from European listed firms. *Journal of Cleaner Production*.

²⁹ Zhuang, Y.; Chang, X.; Lee, Y. Board Composition and Corporate Social Responsibility Performance: Evidence from Chinese Public Firms. *Sustainability* 2018.

³⁰ Setyawan, A. D., & Aryani, D. (2018). The Influence of Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Governance (CG) on Financial Performance with Disclosure of Sustainability Report as Intervening Variables. *Journal of Accounting and Investment*.

1.3 LE B CORPORATION COME MODELLO DI BUSINESS DEL FUTURO

In questa parte dell'elaborato di tesi verrà trattato il **movimento delle B Corporation**, uno dei principali ambiti di applicazione della disciplina precedentemente affrontata, la Sostenibilità e, più specificatamente, la RSI.

Quello delle B Corp è un movimento in forte ascesa negli ultimi anni, un trend globale di aziende che mirano a combinare successo economico con un significativo impegno in campo sociale e ambientale³¹. Le aziende B Corp si impegnano a creare benefici per tutti gli stakeholder, non solo per i propri azionisti. Ciò significa che queste tipologie di organizzazioni tengono conto degli interessi dei propri dipendenti, clienti, fornitori, della comunità e dell'ambiente nell'operatività quotidiana e nelle decisioni strategiche.

Scopo di questo modello è quello di veicolare il potere e la forza di un'azienda privata per produrre benefici pubblici, fruibili da una collettività di stakeholders.

Sostanzialmente si parla, quindi, di creazione di benessere condiviso, ovvero ciò che dovrebbe diventare uno dei principi fondamentali sul quale i leader del futuro baseranno i propri sviluppi. Questa visione sta stimolando migliaia di imprese in tutto il mondo verso il perseguimento di uno scopo, che prescinde dalla semplice generazione di un risultato reddituale positivo. È così che nascono le imprese *"double purpose"*, ovvero quelle istituzioni capaci di creare valore condiviso non solo per i propri shareholders, ma anche per una vasta gamma di categorie di portatori di interesse, interni ed esterni³².

Tra queste imprese rientrano anche e soprattutto le B Corporation, organizzazioni che oltre ad essere significative, in quanto capaci di avere un impatto positivo sull'economia e sull'industria in cui operano, sono anche significative, ovvero in grado di perseguire uno scopo più ampio generando impatti positivi sulla comunità e sull'ambiente di riferimento.

Il movimento B Corporation si pone come obiettivo quello di stimolare una competizione che spinga le imprese ad essere le migliori per il mondo e non più le migliori al mondo. In buona sostanza, questo modello rappresenta una transizione verso un concetto di impresa più orientato al beneficio per la società e l'ambiente, ma non rappresenta necessariamente una sostituzione del concetto di impresa for profit.

Come affermato precedentemente, le B Corp sono una forma di impresa il cui obiettivo è quello di coniugare profitto e beneficio per la società e l'ambiente, ovvero un'impresa che non solo mira al profitto ma anche alla massimizzazione della sostenibilità e di un positivo impatto sociale. Esse sono certificate da B Lab, un'organizzazione no profit che valuta l'impatto ambientale e sociale dell'azienda e assicura che si soddisfino determinati standard. Dunque, le B Corp non sono necessariamente una sostituzione del concetto di impresa for profit, ma un'evoluzione del concetto stesso; continuano ad avere come obiettivo la creazione di profitto, ma lo fanno in modo sostenibile, rispettando i criteri ambientali e sociali, e cercando di avere un'influenza positiva sul contesto esterno di riferimento. In questo modo, le B Corp rappresentano una nuova forma di

³¹ <https://bcorporation.net>

³² Clark Jr, William H., and Elizabeth K. Babson. "How benefit corporations are redefining the purpose of business corporations."

impresa più orientata al benessere per la società e l'ambiente rispetto alle tradizionali imprese for profit. Appare evidente come queste forme organizzative stiano rappresentando sempre maggiormente un'opportunità di sviluppo e di progresso per i territori locali nei quali queste realtà si insidiano.

In conclusione, questo movimento è un chiaro e forte ambito di applicazione della CSR, con una forte capacità di diffondere e promuovere uno sviluppo sostenibile, grazie alla capacità di determinate organizzazioni aziendalistiche di integrare, su base volontaria, la sostenibilità nel proprio Orientamento Strategico di Fondo³³, nella propria Mission, nella propria Vision e, soprattutto, nei propri valori.

Le B Corp sono leader indiscusse di questo movimento globale che rappresenta il motore trainante per la creazione di un'economia inclusiva, equa e rigenerativa³⁴.

Immagine – Certificazione B Corporation



35

1.3.1 LE ORIGINI DEL MOVIMENTO E LA CREAZIONE DI B LAB

Il movimento B Corp è stato fondato negli Stati Uniti nel 2006 da un gruppo di imprenditori sociali, tra cui Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan e Andrew Kassoy. L'incontro avviene per la prima volta negli anni Ottanta, ancora compagni di corso all'Università di Stanford e, nonostante abbiano avuto diverse esperienze professionali fino a quel momento, sono rimasti amici. In particolare, Coen Gilbert e Bart Houlahan, fondarono AND 1 nel 1993, un'azienda di calzature sportive. Il fatto che questa azienda abbia attuato una condotta socialmente responsabile prima che l'idea diventasse popolare dimostra quanto fosse in anticipo sui tempi. Infatti, i dipendenti di questa organizzazione ricevevano una serie di vantaggi, tra cui la possibilità di partecipare a sessioni di yoga o di giocare a basket in un campo privato, il congedo di maternità e la possibilità

³³ l'orientamento strategico è l'identità profonda, la parte nascosta e invisibile del disegno strategico dell'impresa, è la visione di fondo che sta alla base delle strategie globali, competitive e funzionali e che attraverso di esse si concretizza e influenza la vita dell'impresa.

³⁴ <https://bcorporation.net>

³⁵ <https://www.bcorporation.net/en-us/>

di partecipare all'azionariato. Inoltre, l'azienda devolveva il 5% dei suoi ricavi annuali a organizzazioni del territorio: è evidente che questa azienda fosse lungimirante prendendosi cura dei suoi dipendenti e della comunità. L'azienda godeva di un ottimo stato di salute e per molti anni è stata preceduta solo da Nike, tuttavia, AND 1 ha registrato un calo dei ricavi a causa di decisioni interne sbagliate e dell'impatto negativo di fattori esogeni, che hanno creato uno scenario compromettente per l'intera azienda. Dopo aver stabilito un bilancio, i co-fondatori dell'azienda hanno deciso di venderla nel 2005³⁶.

Gilbert e Houlahan si accorsero che tutti i loro sforzi stavano scemando e giunsero alla conclusione che il profitto è solo uno dei tanti valori che l'azienda è in grado di produrre. Hanno scoperto che altre aziende, come Patagonia o Ben & Jerry's, avevano la stessa convinzione: si dedicavano davvero a migliorare la società utilizzando approcci e procedure come quelle utilizzate da AND 1. Con questa consapevolezza decisero di fondare una nuova azienda con lo stesso modello operativo, e con l'aiuto del loro amico Andrew Kassoy, il quale aveva avuto successo nel settore del private equity a Wall Street.

L'obiettivo era sviluppare una nuova società con il compito specifico di valutare e dimostrare ad altre imprese la loro capacità di fornire benefici sociali. Tuttavia, nel corso del tempo, giunsero alla conclusione che un'impresa o un fondo di investimento non sarebbero stati il modo più efficace per affrontare questioni sociali importanti.

Al contrario, capirono che per promuovere efficacemente la sensibilità sociale, le imprese hanno bisogno di due elementi infrastrutturali essenziali: un quadro giuridico e degli standard da rispettare. La normativa avrebbe aiutato in modo specifico le imprese a espandersi tenendo conto dei loro obiettivi e valori originari, mentre gli standard avrebbero dimostrato la sincerità dell'azienda rispetto alle imprese concorrenti.

Per risolvere questi problemi, Gilbert, Houlahan e Kassoy fondarono il B Lab come entità non profit indipendente: un'organizzazione no-profit creata nel giugno 2006 con l'intenzione di apportare una rivoluzione nel preesistente tessuto imprenditoriale globale. In sostanza, i tre fondatori hanno cercato di incoraggiare un cambiamento sistemico dando maggiore importanza ai sistemi sociali e ambientali. Erano convinti di poter accelerare la crescita economica fondendo gli obiettivi della società civile con la forza del mercato, nello specifico B Lab è stata fondata con tre obiettivi primari.

Il primo obiettivo è creare una rete di imprenditori impegnati a fare del bene. Questi ritengono che, per affrontare le sfide sociali e ambientali, le imprese debbano anche essere in grado di fornire un valore commerciale. Le aziende che esibiscono con orgoglio il marchio B Corp possono essere identificate come membri di questa comunità mondiale, poiché sono ufficialmente riconosciute come Certified B Corporations. Questo riconoscimento dimostra l'adesione a criteri sociali e ambientali, nonché la responsabilità pubblica e l'apertura.

³⁶ Il manuale delle B Corp. Usare il business come forza positiva. Ryan Honeyman

Il B Lab vuole anche incoraggiare l'allineamento delle missioni sostenendo accordi aziendali creativi che mirano a bilanciare gli obiettivi commerciali e sociali. Un'azienda dovrebbe trasferire energie positive alla comunità in cui opera, anziché rubarne le risorse aiutando la comunità a progredire.

Le aziende hanno bisogno di un punto di riferimento e B Lab può esserlo. Il concetto di questo nuovo tipo di impresa è piuttosto nuovo in un mercato capitalistico. È utile concentrarsi sulle difficoltà legate al business e sui metodi per svolgere attività più efficaci.

La consulenza e le raccomandazioni del B Lab alle imprese, agli investitori e alle istituzioni sono un terzo scopo fondamentale. Per quantificare gli effetti benefici delle imprese, il B Lab ha creato due strumenti distinti, il B Impact Assessment e il B Analytics. In realtà, qualsiasi impresa può utilizzare gratuitamente questi strumenti per valutare le proprie prestazioni, anche se sono necessari per completare correttamente la certificazione B Corp.

Negli ultimi anni, il B Lab ha introdotto anche una piattaforma per raccontare storie. Sul sito web ufficiale, una varietà di racconti ed esempi di business sono accessibili ai changemaker che possono imparare dalle esperienze degli altri per fornire consigli e ispirare nuovi concetti. Tutte le B Corps del mondo possono trovare ispirazione sulla piattaforma globale, nota come B the Change. È molto semplice rimanere aggiornati utilizzando i social media come Twitter e Facebook o iscrivendosi alla mailing list della newsletter.

In sostanza, B Lab prepara il terreno per una nuova economia concentrandosi sulla sostenibilità finanziaria, sulla certificazione e sui servizi associati. Come ente no-profit, si stima che le tasse di certificazione forniscano il 30% dei finanziamenti del B Lab, mentre le donazioni di beneficenza coprono il restante 70%. Di conseguenza, anche se le aziende pagano un prezzo per essere certificate come B Corps, questa somma rappresenta solo in parte il valore effettivo della certificazione.

Con uffici a San Francisco, New York e Colorado, oltre all'attuale sede di Berwyn, Pennsylvania, è stato fondato il primo B Lab negli Stati Uniti e, inoltre, ne esiste uno in ogni regione. In realtà, oltre a quello degli Stati Uniti, esistono altri cinque B Lab: B Lab Europa, B Lab Regno Unito, B System, per le nazioni del Sud America, B Lab Australia e Nuova Zelanda e, infine, B Lab Portogallo e Africa. Le aziende italiane, ad esempio, fanno riferimento al B Lab Europe di Amsterdam. In collaborazione con ELSA, l'Associazione europea di diritto dell'impresa sociale, ha anche riunito un gruppo di specialisti noto come European B Lawyers Group. Questa organizzazione, che offre consulenza e supporto legale e ha un'ampia conoscenza della legislazione relativa alle società benefit, funge da risorsa per l'intero movimento europeo delle B Corp.

Il Consiglio di amministrazione analizza la strategia dei laboratori B e tiene d'occhio il modo in cui gestiscono i bilanci e le operazioni, monitorandone il successo. I direttori vogliono assicurarsi che ci sia una comunicazione aperta tra tutte le parti coinvolte. Hanno anche due compiti molto importanti da svolgere. Il potere di creare comitati consultivi, gestire le loro operazioni e accettare le loro raccomandazioni. Per garantire un'ottima operatività del B Lab, il Consiglio di amministrazione deve anche cercare possibili collaboratori e investitori propositivi.

Ad oggi, il movimento B Corp sta crescendo rapidamente, con oltre 4.000 aziende certificate in più di 150 settori e in oltre 70 paesi in tutto il mondo.³⁷

In Europa, ci sono circa 300 aziende certificate B Corp con un fatturato di oltre 5 miliardi di dollari. A livello europeo, le B Corp sono presenti ottenendo la certificazione dopo aver completato il B Impact Assessment, e solo in Italia ricevendo un riconoscimento formale attraverso la nuova forma giuridica creata dalle Società Benefit, oltre alla certificazione.

Per quel che concerne i mercati Asiatici, come Singapore, Malesia, Corea, Giappone, Hong Kong e Cina, dove il movimento delle B Corporation sta guadagnando terreno, sono sorti i B Market Builders. Queste entità, con l'assistenza del B Lab, collaborano con le aziende che desiderano avviare il movimento delle B Corp negli Stati appena citati.³⁸

È importante specificare che i sopracitati numeri rappresentano solo una congettura, ovvero un dato che, in funzione delle numerose aziende in attesa di ricevere la certificazione B Corp, tenderà a crescere.

1.3.2 I VANTAGGI DEL MODELLO B CORPORATION

Nonostante scegliere di diventare una B Corporation comporti il superamento di una complessa procedura di certificazione ed un notevole impegno nel tempo, ci sono anche numerosi vantaggi. È chiaro che la comunità delle B Corporation è composta da imprese che variano per dimensioni, attività e maturità, ma tutte sono in grado di generare un profitto dall'adozione di questa scelta. Per esempio, le imprese all'inizio della loro evoluzione, come le start-up, possono trarre un beneficio dagli investimenti degli azionisti grazie alla loro maggiore reputazione ottenuta con la certificazione B Corporation. In alternativa, quelle aziende che hanno già consolidato la loro posizione sul mercato, possono perseguire la certificazione per ottenere vantaggi di marketing. Pertanto, i benefici che scaturiscono da questa scelta strategica possono variare in funzione della fase del ciclo di vita dell'azienda e anche in base alla misura in cui intende avvalersi dell'accreditamento.

Uno primo chiaro beneficio è legato all'**appartenenza ad un a comunità** globale di aziende che condividono gli stessi valori e la stessa missione. Questo vantaggio si concretizza nella possibilità di creare solide reti e relazioni tra le aziende, facendo parte di un movimento ben organizzato e capace di esercitare una forza sociale maggiore rispetto ad una singola impresa. Inoltre, la certificazione consente, alle aziende della stessa area geografica, categoria di mercato o con un interesse in comune, di collaborare e di confrontarsi sugli sviluppi in ambito sociale e ambientale.

Aderendo al movimento B Corp, le aziende godono di una **maggiore trasparenza e credibilità**. le aziende certificate B Corporation sono tenute a rendere pubblici i loro progressi verso gli obiettivi sociali ed ambientali, il che aumenta il grado di trasparenza verso i loro stakeholder. Al tempo stesso, come tutte le certificazioni in

³⁷ <https://bcorporation.net>

³⁸ Hickman L., Byrd J., Hickman K. (2014) "Explaining the location of mission-driven businesses. An Examination of B-corps", The journal of corporate citizenship, n.55, September.

ambito aziendale, anche questa costituisce una tangibile prova dell'effort speso dall'azienda, nello specifico caso, in ambito sostenibile. In buona sostanza, essere una B Corp certificata rende le imprese più autentiche agli occhi dei consumatori, e non solo³⁹. Si tratta di un vero e proprio marchio di qualità, in grado di attirare nuovi clienti e partner. Da questo punto di vista è curioso notare come il movimento B Corp stia attirando sempre più l'attenzione della generazione Z⁴⁰, giovani sempre più orientati verso brand sostenibili.

Da sottolineare, c'è anche il vantaggio di **attrarre nuovi investitori**, sempre più in cerca di investimenti green ed eco-friendly. Utilizzando i risultati del B Impact Assessment, un'azienda può indirizzare meglio i propri sforzi per produrre risultati economici positivi. Naturalmente, un'azienda più redditizia sarà più attraente agli occhi degli investitori, guadagnando credibilità. Inoltre, gli investimenti sono tutelati dall'aderenza della certificazione ai requisiti legali e di performance; un buon esempio è il Global Impact Investment Ratings System (GIIRS), lo standard di settore per i fondi, garanzia di sicurezza finanziaria e reputazionale.

Un ulteriore vantaggio di cui godono le B Corporation è legato al **supporto** da parte di enti come B Lab. Questo supporto si concretizza nell'accesso a risorse e ad una serie di strumenti, come il BIA. Sostanzialmente, questo strumento consente a qualsiasi azienda di valutare facilmente e apertamente il proprio effetto positivo o negativo sulla società e sull'ambiente. Sebbene la valutazione d'impatto iniziale sia solitamente molto severa, è estremamente utile in quanto mostra chiaramente dove è possibile apportare miglioramenti a beneficio di un'ampia gamma di stakeholder. Pertanto, una B Corp consapevole dei propri punti deboli potrà elaborare piani strategici risolutivi e crescere di conseguenza. Inoltre, lo strumento consente di confrontare le competenze dell'azienda con quelle di altre organizzazioni che operano nella stessa area di mercato

Da non sottovalutare è la possibilità di **attrarre i migliori e i più giovani talenti**. I giovani lavoratori di oggi cercano qualcosa di più di un semplice stipendio. Per trovare un sano equilibrio tra vita professionale e personale, sono alla ricerca di aziende che condividano le loro convinzioni di base. Un lavoro che offra loro sempre qualcosa di nuovo da fare, che li tenga interessati e stimoli la loro curiosità. Inoltre, è dimostrato che mostrare ai dipendenti l'importanza del loro lavoro per il successo dell'azienda aumenta l'entusiasmo. È importante che gli individui si rendano conto di essere collegati a un gruppo più ampio di persone che condividono la loro visione del mondo. Far parte della comunità globale delle B Corp significa aderire a una serie di standard etici e sociali condivisi. In questo modo, si gettano le basi per attirare giovani talenti proattivi, motivati più dal senso del dovere sociale che dal guadagno economico. Attrarre e trattenere nuove prospettive all'interno dell'azienda ha il potenziale per dare risultati fruttuosi sotto forma di nuove idee e processi migliorati.

³⁹ Stamner R. (2016), "It pays to become a B corporation", Harvard Business Review, 6 Dicembre.

⁴⁰ La Generazione Z è un termine utilizzato per descrivere la popolazione nata tra la metà degli anni '90 e la metà degli anni 2000. Essi sono considerati i successori della Generazione Y (Millennial) e sono cresciuti in un mondo fortemente influenzato dalle tecnologie digitali. La Generazione Z è caratterizzata per essere molto abile nell'utilizzo di dispositivi digitali e piattaforme online, per essere costantemente connessi attraverso i social media e le app di messaggistica, per essere più indipendenti rispetto alle generazioni precedenti, e per essere generalmente più istruiti rispetto alle generazioni passate.

Come sostenuto dalla Harvard Business Review, l'accreditamento al mondo delle B Corp stimola le imprese verso un **miglioramento continuo** delle proprie performance e della propria operatività. L'ottenimento della certificazione, infatti, costituisce una spinta propulsiva per le organizzazioni che raggiungono questo obiettivo e che riconoscendo quanto di buono fanno, sono sempre più motivate e stimolate verso nuove sfide e nuove prospettive.

In conclusione, Anche se il **risparmio di denaro** non è in genere l'obiettivo primario che guida la scelta di diventare una B Corporation certificata, molte aziende hanno riferito con entusiasmo di questo beneficio. Gli sconti derivanti da partnership con altre B Corporation generano benefici economici. Utilizzando la rete delle B Corporation, le imprese possono aiutarsi a vicenda a risparmiare sull'amministrazione degli uffici, sulla consulenza e sul finanziamento dei prestiti. A livello locale, negli Stati Uniti, le B-Corps hanno anche ottenuto sgravi fiscali e privilegi nelle gare d'appalto.

1.3.3 IL PROCESSO DI CERTIFICAZIONE E IL B IMPACT ASSESSMENT

In questa parte dell'elaborato di tesi verrà illustrato quello che è il processo valutativo al quale un'azienda deve sottoporsi al fine ottenere la certificazione di B Corporation.

L'input del processo di affiliazione al movimento creato da B Lab potrebbe essere interno, quando l'organizzazione sceglie di testare spontaneamente la propria e preesistente performance sostenibile, o potrebbe avere impulso dall'esterno come da una richiesta di clienti o partner interessati a conoscere l'impegno dell'azienda in quest'area.

In entrambe le circostanze, le imprese partono dalla compilazione del BIA (B Impact Assessment), il tool online per la quantificazione dell'impatto sostenibile, fruibile gratuitamente grazie a B Lab⁴¹. Si tratta di un questionario finalizzato a valutare la performance sostenibile di un business sulla base di cinque macro-aree, dette "aree d'impatto":

Governance

Per quanto riguarda il governo d'impresa, il BIA valuta la trasparenza e la responsabilità dell'azienda, la sua attenzione ai temi sociali ed ambientali e la sua capacità di generare un impatto positivo.

Sostanzialmente, in questa sezione composta da 21 quesiti, si analizza come l'azienda gestisce i propri affari e prende decisioni in relazione all'impatto sociale e ambientale. Questo include l'analisi della struttura proprietaria e dei meccanismi di rendicontazione, dei criteri di sostenibilità utilizzati per le decisioni strategiche e delle politiche e procedure in materia di impatto sociale e ambientale.

Workers

Per quanto riguarda i dipendenti, il BIA valuta la cultura aziendale, la diversità e l'inclusione, le condizioni di lavoro e la formazione continua. Questa parte si compone di 39 domande e interroga l'impresa sulla gestione

⁴¹ The B Book – il grande libro delle B Corp Italiane.

dei propri prestatori di lavoro, inclusi i diritti umani, le condizioni di lavoro e le opportunità di crescita professionale. Qui si valuta anche l'adeguatezza dei salari, delle ore lavorative, della formazione, nonché della sicurezza e salute sul lavoro, e infine si indaga anche sul tema della work-life balance.

Community

Per quanto riguarda la comunità, il BIA valuta l'impatto dell'azienda sulla comunità locale e globale, la sua partecipazione attiva alla vita della comunità e la sua capacità di generare un impatto positivo, attraverso la somministrazione di ben 33 domande. Questa area valuta come l'azienda interagisce e influenza le comunità in cui opera, compresi i temi di inclusione, diversità, equità, benessere e livello di occupazione. In questa sezione si valutano le relazioni con i gruppi di interesse, così come le attività di volontariato e di sostegno alla comunità.

Environment

L'area "Impatto ambientale" è articolata su un totale di 63 domande. Per quanto riguarda l'ambiente, il BIA valuta attività come la gestione dei rifiuti, l'uso efficiente delle risorse naturali, la sostenibilità delle pratiche produttive e l'impegno nella riduzione delle emissioni di carbonio. Nonché, come l'azienda gestisce le proprie attività e i propri prodotti per ridurre l'impatto ambientale.

Customers

Infine per quanto riguarda i clienti, il BIA valuta la qualità dei prodotti o servizi offerti, la trasparenza nella comunicazione e la responsabilità nei confronti dei clienti.

questa area, fatta di 3 quesiti, valuta come l'azienda si relaziona con i propri clienti, inclusi i criteri di sostenibilità per la scelta dei fornitori e l'educazione degli acquirenti. Inoltre, si valuta la trasparenza e la comunicazione dei prodotti e dei servizi, le politiche di acquisto sostenibili e l'educazione dei clienti sui temi sociali e ambientali.

Immagine – Aree del B Impact Assessment



42

In sintesi, il B Impact Assessment è uno strumento completo per valutare e migliorare le esternalità del business sull'ambiente esterno, considerando tutte le aree che possono influire in modo significativo sulle risorse naturali del territorio e sulla collettività. A dimostrazione di quanto appena detto è utile osservare come

⁴² <https://www.bcorporation.net/en-us/>

questo tool online, ad oggi, sia stato usato da più di 140.000 imprese in tutto il mondo, le quali hanno scelto di interrogarsi sul proprio effort profuso in materia di sostenibilità⁴³.

Conclusa la fase di assessment l'impresa è in grado di comprendere se e in che misura sta generando valore per il contesto esterno di riferimento. Nello specifico, se lo score totalizzato raggiunge o supera gli 80 punti, su una scala da 0 a 200, l'impresa sta restituendo alla società più valore di quanto ne riceve; ciò significa che l'azienda è rigenerativa ed idonea a diventare una B Corp. Il conseguimento di uno score pari o superiore ad 80 punti è un obiettivo molto sfidante e spesso di difficile raggiungimento al primo tentativo; non a caso, ad oggi solo il 3% delle imprese che hanno svolto questo assessment ha equiparato o superato la soglia del punteggio minimo.

Per quanto riguarda l'intero processo di certificazione⁴⁴ questo si articola nelle seguenti fasi:

- Invio del B Impact Assessment e pagamento della “*submission fee*”, per un ammontare pari a \$ 150;
- In caso lo score sia pari o superiore ad 80, ha inizio il *processo di Assessment Review*. In questa fase viene schedulata una revisione della valutazione che comporterà il riesame di 6/8 domande di estrazione casuale e, inoltre, viene fornita una documentazione addizionale di carattere strettamente riservato di cui B Lab si servirà per appurare quanto dichiarato nel BIA.
- Acquisita tutta la documentazione necessaria e completato il processo di revisione, se non sussistono ulteriori dubbi o perplessità da parte del team di analisi delegato da B Lab, e se lo score precedentemente totalizzato è stato mantenuto o non sia sceso sotto la soglia di 80 punti, si può procedere con una *valutazione approfondita del modello di business* invitando l'azienda a fornire documenti come la mission, il codice etico, i piani di sviluppo sostenibili e le politiche sull'inclusione e sulla diversità.
- Superata questa fase e fugato ogni tipo di dubbio, si passa alla firma del *Questionario Sulla Trasparenza*, documento che permette di confidare eventuali pratiche sensibili, sanzioni relative all'azienda e/o ai suoi rapporti di partenariato. Se il questionario dovesse mettere in risalto elementi di criticità l'azienda dovrà adottare delle azioni correttive per dimostrare la propria trasparenza e confermare l'idoneità al conseguimento della certificazione B Corporation.
- Ultima fase è quella dei *Controlli in Background*, attraverso i quali gli analisti di B Lab revisionano i registri pubblici, e rilevano informazioni retroattive collegate alla società, come dati sui manager, sui marchi, documenti pubblici; questo rappresenta una sorta di controllo incrociato per verificare la massima trasparenza della “Pending B Corporation”⁴⁵.

⁴³ The B Book – il grande libro delle B Corp Italiane.

⁴⁴ <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/italy>

⁴⁵ Con il termine pending B Corp si fa riferimento a tutte quelle imprese che sono in attesa di concludere il processo di certificazione, o quelle imprese che, come le strat-up, non hanno raggiunto anche un anno di vita utile all'accreditamento al processo di certificazione.

È bene precisare che l'approccio di assessment review appena descritto, può variare a seconda di determinate caratteristiche dell'impresa, come ad esempio: l'assetto proprietario, l'entità dei revenues, il numero dei dipendenti e anche lo score totalizzato nel BIA.

Nel momento in cui l'impresa supera con successo tutte queste fasi lo *Standards Advisory Council* e il *Consiglio di Amministrazione del B Lab* approvano il conseguimento della certificazione di B Corporation. Ottenuta la certificazione si procede con la firma del **B Corp Agreement**, nonché la Dichiarazione di Interdipendenza, espressione del principio fondamentale che regola il funzionamento delle B Corporation e delle persone che ne fanno parte⁴⁶.

Essere una B Corporation è sicuramente un motivo di vanto, una prestigiosa vetrina sul panorama mondiale, ed una fonte di vantaggio competitivo, in quanto elemento distintivo di un business rispetto alla concorrenza. Tuttavia, l'affiliazione a questo mondo comporta anche una serie di **obblighi**, che rendono necessaria la strutturazione di una funzione aziendale dedicata al loro adempimento; questa spesso si identifica nella figura del "Responsabile d'Impatto⁴⁷", o in altri casi nella figura del CSO (Chief Sustainability Officer). Su queste figure manageriali innovative ricadono ambiti di responsabilità e task come l'assicurazione del mantenimento di un buon livello di diversità e integrazione, la garanzia del rispetto dei diritti umani, la tracciabilità della value chain, e l'implementazione di una Circular Economy⁴⁸.

La certificazione B Corporation ha una durata di 3 anni, al termine di questo periodo l'azienda dovrà svolgere un nuovo BIA rimodulato, sottoponendosi ad un ulteriore check chiamato "Review Call". Anche se un'azienda ha totalizzato un buono score, non significa che non ci siano ancora margini di miglioramento, o che non si possa regredire; pertanto, questo processo di "ricertificazione" è volto a perseguire miglioni nella performance, anche in funzione degli standard di sostenibilità che si aggiornano nel corso del tempo. In questo modo le Aziende certificate B Corp sono stimolate verso una crescita continua che massimizzi la bontà del proprio impatto sulla società e sull'ambiente.

Con la certificazione le aziende sono tenute anche a sottoporsi ad una revisione del sito web, col fine di accertarne la massima veridicità.

Tra gli altri adempimenti ai quali le B Corp sono sottoposte ci sono le *tasse di certificazione*, le quali vengono versate annualmente in misura proporzionale ai ricavi di vendita.

Inoltre, tutte le Certified B Corporation devono pubblicare il proprio B Impact Report sul sito ufficiale di BCorporation.net.

In ultima istanza, è bene esplicitare anche tutti quelli che sono i requisiti legali da rispettare per la certificazione. Da questo punto di vista, le B Corp sono tenute ad incorporare la sostenibilità nel proprio DNA,

⁴⁶ Dichiarazione di Interdipendenza – bcorporation.eu/italy

⁴⁷ Il responsabile di impatto in un'azienda B Corp è una persona o un team incaricato di garantire che l'azienda soddisfi gli standard di sostenibilità e responsabilità sociale stabiliti dalla certificazione B Corp. Questo può includere la gestione della relazione con gli stakeholder, la valutazione e la gestione dell'impatto ambientale e sociale dell'azienda e la promozione dei valori e degli obiettivi B Corp all'interno e all'esterno dell'azienda.

⁴⁸ Reporting non finanziario e di sostenibilità ai tempi del Covid 19 – KPMG

così come a livello statutario. L'interesse dell'azienda per la sostenibilità diventa uno scopo fondamentale che influenza il processo decisionale. Il rispetto di questa condizione garantisce che l'azienda mantenga la sua mission anche in presenza di un nuovo assetto manageriale o proprietario. Gli amministratori e i dirigenti devono essere tutelati dalla legge per poter operare liberamente tenendo conto di tutti gli interessi. Questo dà agli azionisti maggiori diritti di influenzare le scelte aziendali. Anche con un occhio di riguardo, questi ultimi, non possono limitare le decisioni ed anno quindi un'esclusività ridotta rispetto ad approcci basati sulla Shareholders theory. L'unica fase della procedura di certificazione delle B-Corp che può variare a seconda della nazione è il rispetto dei requisiti normativi. Solo l'Italia e molti Stati Americani hanno leggi favorevoli alle imprese benefit. In tutti gli altri Paesi, le aziende devono sviluppare accordi di governance che si impegnino a seguire un approccio "triple bottom line". Il focus è scegliere la struttura aziendale che meglio si adatta all'organizzazione benefica, proteggendone l'obiettivo unico. Nei documenti di governo dell'azienda, i membri del consiglio di amministrazione devono considerare gli interessi di tutti gli stakeholder quando prendono decisioni. In sintesi, un'azienda può richiedere la certificazione B-Corp solo dopo aver determinato la sua struttura societaria legittima e aver compreso gli effetti della modifica, la quale deve essere approvata dal consiglio di amministrazione e dagli azionisti.

In conclusione, nel caso in cui un'impresa non dovesse raggiungere la soglia degli 80 punti durante la fase di assessment, può ugualmente beneficiare di un feedback, al fine di individuare quelle aree critiche di miglioramento verso le quali indirizzare i propri sforzi. Non a caso anche le Nazioni Unite sponsorizzano questo tool per la valutazione della performance in tema di *Sustainable Development Goals*.

Nel 2020, il Global Compact delle Nazioni Unite, in collaborazione con B Lab, ha lanciato l'**SDG Action Manager**, uno strumento gratuito per supportare le imprese a misurare e sviluppare l'impatto della loro sostenibilità velocizzando il loro progresso verso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)⁴⁹. L'SDG Action Manager integra la valutazione del B Impact di B Lab, i Dieci Principi dell'UN Global Compact e gli SDGs, permettendo alle aziende di agire in modo significativo attraverso l'autovalutazione dinamica, il benchmarking e il miglioramento. Le aziende possono iniziare identificando gli SDGs prioritari e poi impostando le proprie strategie per raggiungerli attraverso buone pratiche, output, gestione dei rischi e collaborazioni con altre realtà. L'UN Global Compact Network Italia ha firmato un memorandum of understanding con B Lab Europe per sponsorizzare insieme l'SDG Action Manager nel tessuto imprenditoriale nazionale.

⁴⁹ <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/sdg-action-manager>

1.3.4. B CORP E BENEFIT CORPORATION – DUE STRADE UN'UNICA META

Col fine di fornire una panoramica completa sulle “imprese for benefit”, e sulle diverse configurazioni ipotizzabili, diventa fondamentale chiarire il concetto di Società Benefit (SB), esplicitando al contempo quelle che sono le analogie e le differenze che sussistono con le Certified B Corporation.

Le SB (in America note come Benefit Corporation) rappresentano un'evoluzione del concetto di Sostenibilità e di Corporate Social Responsibility.⁵⁰ Più nel concreto queste rappresentano una vera e propria forma giuridica che, in paesi come l'Italia, viene riconosciuta a livello legale. Questa forma di impresa mira a massimizzare le esternalità positive del business sull'ambiente e sulla società, andando oltre il perseguimento di una performance economico-reddituale positiva⁵¹. A differenza delle società tradizionali, che hanno come unico obiettivo la generazione di profitto per gli azionisti, le SB hanno una doppia finalità, ovvero quella di generare benefici per la società e per l'ambiente, oltre a quella di generare utili.

Il concetto di "**valore condiviso**" sottolinea l'idea che le società benefit creano valore non solo per gli azionisti, ma anche per diverse categorie di portatori di interesse, come dipendenti, clienti, fornitori e partner.

Il concetto delle Benefit Corporation è nato negli Stati Uniti nel 2010, quando alcuni legislatori hanno proposto una legge per creare un nuovo tipo di struttura aziendale che incoraggiasse un maggior impegno in ambito sociale e ambientale da parte delle imprese, esclusivamente focalizzate sulla generazione dei profitti. Il fine era quello di contrastare il modello economico dominante, promuovendo un approccio di comunione tra il profitto economico ed il più ampio concetto di creazione di valore sociale, con impatti positivi su persone e ambiente⁵². Il Maryland è stato il primo Stato Federato degli USA a riconoscere la prima forma giuridica d'impresa che disciplinasse il regolamento delle B Corp, per l'appunto, quella di Benefit Corporation.

Al giorno d'oggi, si registra la presenza di questa forma giuridica in più di 35 Stati d'America, nella provincia canadese della Columbia Britannica, e in altri continenti come in Colombia, Ecuador, Perù, Argentina, e in Italia, senza contare una serie di altre nazioni che stanno intraprendendo questo percorso legislativo.

Proprio l'Italia, rappresenta il primo paese europeo che, dopo gli Stati Uniti, ha riconosciuto e introdotto quest'innovativa forma d'impresa. In particolare, a partire dal primo Gennaio del 2016, con l'entrata in vigore della Legge n. 208 (Legge di Stabilità), l'Italia ha introdotto nel proprio sistema normativo le Società Benefit. Questa disposizione normativa risulta essere estremamente flessibile sulla regolamentazione di questa forma societaria, la quale non preclude quella preesistente. In buona sostanza, a differenze del modello Americano (il quale riconosce questa possibilità alle sole società di capitali), in Italia quasi tutte le forme giuridiche d'impresa sono compatibili con quella di SB; ne costituiscono un'eccezione le cooperative sociali, tutte le altre tipologie di imprese, a prescindere dalla dimensione e dall'orientamento strategico, possono registrarsi come Società Benefit e aderire a questo movimento.

⁵⁰ Castellani G., De Rossi D., Rampa A. (2016), “Le società benefit: la nuova prospettiva di una corporate social responsibility con commitment”, Fondazione Nazionale dei commercialisti, 15 Maggio.

⁵¹ <http://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/>

⁵² PwC – Le società benefit: un nuovo paradigma imprenditoriale

Tuttavia, affinché l'affiliazione possa essere ottenuta e mantenuta nel tempo è necessario rispettare una serie di requisiti⁵³, simili ai casi delle B Corp e di seguito esplicitati.

Partendo dall'oggetto sociale, si fa riferimento alla necessaria modifica dello statuto/atto costitutivo, all'interno del quale l'azienda deve indicare che da questo momento persegue anche una o più finalità di beneficio comune. Inoltre, diventa importante identificare una o più figure che siano responsabili del perseguimento di quest'ultimo; in tal caso la legge non specifica i ruoli di queste figure, dando autonomia alle imprese.

Sempre riguardo al perseguimento di un beneficio comune, l'azienda deve redigere una relazione annuale, c.d. "relazione d'impatto" sulle modalità di perseguimento dell'obiettivo specifico. Questo documento deve essere redatto annualmente e affiancato al bilancio d'esercizio, e deve contenere al suo interno la descrizione dei nuovi obiettivi e le modalità di perseguimento degli stessi, oltre che la valutazione dell'impatto generato all'esterno, secondo lo standard valutativo scelto. Il tutto deve essere pubblicato via web.

Ulteriore requisito fondamentale è l'allineamento delle molteplici finalità, ovvero il fatto che gli obiettivi ulteriori debbano essere condivisi da tutti gli stakeholders, compresi gli azionisti, e coerenti con la mission e con i valori aziendali.

La legge n. 208 sottolinea anche l'importanza di un comportamento corretto da parte delle aziende, le quali devono diffidare da pratiche di pubblicità ingannevole e perseguire realmente un "double purpose". In questo caso è l'Autorità Garante della Concorrenza che riveste un ruolo fondamentale ai fini del controllo del reale perseguimento dell'oggetto sociale.

Sebbene non vi sia un registro dedicato a questa forma giuridica, ricerche empiriche condotte da associazioni come AssoBenefit⁵⁴ mostrano che i numeri siano fortemente in crescita e che ad oggi in Italia sono presenti SB in tutte le regioni della penisola, per un totale di circa 1400 aziende.

Appare evidente come questo paese sia stato lungimirante nell'adozione di una norma che agevolasse lo sviluppo di questa forma innovativa che ad oggi si presenta come un modello ibrido di un'impresa che opera in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di una pluralità di stakeholders⁵⁵.

ANALOGIE E DIFFERENZE CON LE CERTIFIED B CORPORATION:

Come anticipato precedentemente, in questa seconda parte del paragrafo vengono spiegati i punti in comune, e quelli divergenti, tra la disciplina delle B Corp e la legislazione delle Benefit Corporation.

Le Società Benefit sono spesso erroneamente equiparate alle B corporation. La prima fa riferimento alla forma giuridica riconosciuta legalmente in diversi Paesi, mentre la seconda si riferisce alla certificazione ottenuta dalle imprese dopo aver effettuato il BIA. Attualmente, non tutte le imprese accreditate come B Corp sono legalmente riconosciute come Società Benefit, e viceversa.

⁵³ PwC – Le società benefit: Diventare SB, requisiti e aspetti giuridici

⁵⁴ AssoBenefit è l'associazione nazionale per le SB. Fondata nel 2018, ha lo scopo di favorire l'affermazione del modello economico delle SB sul territorio italiano, tramite la diffusione di conoscenza, buone prassi, azioni comuni, ricerche e informazioni sulle evoluzioni normative.

⁵⁵ <https://assobenefit.org/> - cosa sono le Società Benefit

La legislazione rivolta esplicitamente alle Benefit Corporation non presuppone la presenza di imprese affiliate al movimento B Corp.

La certificazione e la forma giuridica non vanno necessariamente di pari passo; un'azienda può avere l'una o l'altra o entrambe. A conferma di ciò, il fatto che non tutti gli Stati in cui le SB sono previste dalla norma hanno B Corp certificate. Da questo punto di vista, un esempio significativo è l'Italia, dove le B Corporation sono state registrate molto prima del riconoscimento formale delle SB.

Una società che riceve una certificazione B Corp piuttosto che una certificazione come SB può ritirare e perdere la sua certificazione in qualsiasi momento, sia a causa di un cambiamento societario che per la mancata conformità agli standard di certificazione.

Un'azienda che diventa una Società Benefit, invece, cambia la sua natura giuridica modificando il proprio statuto e preservando il proprio scopo sociale e i propri valori anche in presenza di eventi mutevoli, come un cambio generazionale, del management o un processo di quotazione in borsa.

Ciò che diverge è anche il processo di trasformazione, poiché le B Corporation sono soggette al lungo iter precedentemente descritto, mentre le SB devono attenersi alla norma e modificare il proprio atto costitutivo.

Essendo legalmente riconosciute, le aziende certificate come B Corps, negli Stati in cui la Benefit Corporation è legale, hanno due anni di tempo per adattare la loro struttura alla norma, al fine di mantenere la loro certificazione. Al contrario, se un'azienda decide di registrarsi come SB, non è tenuta a richiedere la certificazione B Corp.

Un'altra importante differenza risiede nella regolamentazione. Le B Corporation sottostanno alla giurisdizione di B-Lab, ente che ne controlla e certifica le performance, imponendone gli standard di verifica; invece le Benefit Corporation si attengono alla norma, e possono sfruttare i tools di B-Lab (come il BIA) come uno strumento a supporto.

Una volta chiarito quest'aspetto, il primo punto in comune tra queste due diverse configurazioni, risiede nel fatto che entrambe sono imprese a scopo di lucro. Sostanzialmente quello che è in comune tra queste due forme sono i principi, specialmente, come si evince anche dalla tabella sottostante, quello della trasparenza e quello legato all'Accountability.

In conclusione, come suggerito anche dal B-book, sebbene con una strada diversa, queste due configurazioni rappresentano una scelta strategica ugualmente valida per il raggiungimento di un'unica meta, ovvero l'adozione su base volontaria di un approccio strategico ed operativo maggiormente vocato alla sostenibilità.

In considerazione di un contesto competitivo sempre più dinamico e mutevole, il cui andamento è influenzato in misura massiccia dagli impatti aziendali, appare evidente come i player che accolgono quest'orientamento al proprio interno, rappresentino i Business del futuro, i Business for Profit, in grado di affrontare in maniera proattiva il cambiamento in atto.

Tabella di confronto: Certified B Corporation – Società Benefit

Requisito	B Corp Certificata	Benefit Corporation e Società Benefit
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

56

⁵⁶ <http://www.societabenefit.net/> - tabella comparativa tra B Corp e SB.

CAPITOLO 2 – METODOLOGIA

L'obiettivo del presente capitolo è quello di disegnare un framework di ricerca, attraverso il quale sia possibile valutare la bontà della scelta di diventare una B Corp. Nello specifico, fermo restando i vantaggi scaturenti dalla certificazione di B Corporation, il focus della presente indagine sarà posto sull'impatto che questa scelta strategica ha avuto sull'economicità delle aziende analizzate.

Per quanto concerne il modello di ricerca scelto, lo stesso può essere definito come un metodo misto, in quanto l'analisi si sviluppa sia come qualitativa, e in parte come analisi quantitativa. Il carattere qualitativo è dato dall'osservazione e dall'analisi dei report di sostenibilità, specifici di ciascuna azienda; invece la componente quantitativa è data in parte dall'analisi dei dati di bilancio estratti dalla piattaforma AIDA⁵⁷, i quali hanno permesso di convalidare la crescita e lo sviluppo aziendale successivamente all'ottenimento della certificazione di B Corporation. È bene precisare, che data la recente affermazione di questo orientamento strategico, il range periodale preso in considerazione è inevitabilmente limitato, ma l'obiettivo è quello di fornire un contributo alla dottrina, confermando la stessa con delle evidenze empiriche.

Sebbene - come si osserverà più avanti - i risultati siano positivi, è difficile attribuire le migliori sulla performance economico-reddituale esclusivamente all'ottenimento di una certificazione in ambito di sostenibilità; al contrario le cause che possono incidere positivamente su quest'area (quella economica e finanziaria) sono molteplici e spesso di difficile imputazione. Per tale ragione, le evidenze empiriche che emergeranno dovranno essere considerate prettamente come un'ulteriore conferma di quanto precedentemente sostenuto sulle B Corporation.

Partendo quindi dall'analisi di un fenomeno, ovvero la diffusione di aziende che si certificano come B Corporation, in questa fase si potranno osservare in maniera diretta dati oggettivi e certificati, nonché dati di bilancio. Inoltre, per indagare se tra i fattori che abbiano impattato sulla performance economico reddituale ci sia anche il conseguimento della certificazione B Corp, ci si servirà dell'ausilio di strumenti informativi come i report di sostenibilità.

Tra le aziende da analizzare, sono stati individuati otto player operanti nel *comparto Food and Beverage italiano*, che hanno conseguito la certificazione di B Corporation entro e non oltre il 2020. La scelta di porre questo limite temporale è dovuta al fatto di dover prendere in considerazione un range di dati significativo, successivo al conseguimento della certificazione, col fine di analizzare l'evoluzione delle performance post affiliazione al movimento promosso da B-Lab.

Tutte queste organizzazioni, sono realtà di trasformazione/produzione e, la maggior parte di esse, vanta dimensioni medio grandi, con un rilevante numero di unità lavorative impiegate al proprio interno; si tratta di imprese che, consapevoli del loro impatto sulla società e sull'ambiente, hanno scelto volontariamente di

⁵⁷ AIDA è una banca dati online, prodotta da Bureau van Dijk, che contiene informazioni finanziarie, anagrafiche e commerciali su oltre 500.000 società di capitale che operano in Italia.

sposare un approccio gestionale volto alla sostenibilità, certificandosi come B Corporation e assumendo nella maggior parte dei casi la configurazione giuridica di Società Benefit.

Il trend delle B Corporation, così come quello delle Società Benefit, è in forte ascesa ed il tasso di crescita delle B Corp Italiane è uno dei più alti al Mondo. A questo punto è giusto chiedersi se le imprese che perseguono una o più finalità di beneficio comune, massimizzando le esternalità positive sul contesto esterno di riferimento, siano anche in grado di generare una performance economica e finanziaria soddisfacente, o più nel dettaglio, se l'adozione di quest'approccio strategico ed operativo possa avere un effetto positivo anche in termini di risultati reddituali e residuali.

Al fine di implementare un valido modello di analisi, si è scelto di prendere in esame i seguenti item contabili:

- *Ricavi delle Vendite*

I ricavi delle vendite rappresentano il fatturato dell'azienda, ovvero la valorizzazione di tutte le transazioni di beni o servizi che un'azienda ha effettuato nel corso di un periodo amministrativo.

Osservando questo dato sarà possibile capire se la domanda di beni o servizi cresce nel periodo post certificazione. Ovviamente sono molteplici i fattori che possono portare ad un aumento dei volumi di vendita; tuttavia il mercato sta mostrando un'attenzione sempre maggiore, da parte dei consumatori, verso tutti quei brand sostenibili (definiti *brand with purpose*). L'affiliazione al mondo delle B Corporation comporta pertanto una maggiore visibilità mediatica ed un rafforzamento della brand equity, con un conseguente beneficio anche sulla fidelizzazione dei clienti. Tutto questo, seppur in parte, non può che impattare positivamente sulle vendite di un'azienda che si certifica B Corp, creando nuove opportunità commerciali, che si traducono in un aumento delle revenue.

- *EBITDA*

Acronimo di Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization, questo rappresenta un indicatore di redditività, che riflette la capacità di un'organizzazione di generare reddito, esclusivamente per quanto concerne la fase operativa. È chiamato anche Margine Operativo Lordo (MOL) in quanto è appunto il primo margine che si ottiene detraendo dai ricavi di vendita tutti i costi legati alla gestione caratteristica dell'azienda.

L'assumption, che giustifica l'inserimento di questo item all'interno del modello di analisi, risiede nel fatto che con il conseguimento della certificazione di B Corporation, le imprese si confrontano con maggiori standard di trasparenza e responsabilità, con uno sforzo sempre maggiore sull'intera catena produttiva, partendo dai fornitori, fino ai consumatori finali. Questo cambiamento, con ogni probabilità, innesca un efficientamento dei processi lungo tutta la value chain, con conseguente riduzione di costi operativi, sprechi di materie prime, e tempi di lavorazione.

Partendo da questa ipotesi, sarà interessante analizzare l'evoluzione dell'EBITDA nel periodo successivo alla certificazione.

- *Utile Netto*

Al fine di costruire un modello di analisi completo, si è scelto di analizzare anche l'utile netto; questo item, chiamato anche profitto, o reddito netto, fornisce un'indicazione su quella che è la redditività finale dell'azienda, al netto della gestione caratteristica, finanziaria, accessoria, straordinaria e tributaria.

È utile tenere in considerazione questo dato, in quanto la certificazione B Corporation implica un impegno da parte delle imprese, anche in termini economici. Le aziende che ottengono questo riconoscimento, sono aziende che perseguono strategie e politiche in ambito Sustainability, che spesso si traducono in investimenti rilevanti. Costituiscono esempi di queste iniziative: l'installazione di un impianto di produzione di energia rinnovabile, l'implementazione di un piano di welfare aziendale, o per quei settori che lo necessitano, la realizzazione di un impianto volto allo smaltimento degli sfridi e dei reflui produttivi. Come è facilmente intuibile, queste azioni necessitano non soltanto di un effort realizzativo ed imprenditoriale, ma comportano anche un inevitabile esborso monetario.

Risulta pertanto interessante indagare su come varia il risultato residuale ultimo di un'azienda, nel periodo immediatamente successivo all'ottenimento della certificazione di B Corporation. In questa analisi, il report d'impatto di ciascuna azienda permetterà di indagare sul rapporto tra l'evoluzione del reddito netto e le azioni di sostenibilità intraprese.

- *Indici di produttività*

Con l'obiettivo di attestare l'impegno di una B Corp nella crescita del proprio capitale umano, potrebbe risultare interessante prendere in considerazione alcuni indici di questo tipo, come ad esempio la variazione di unità produttive negli anni successivi alla certificazione di B Corporation.

2.1 “DO WELL BY DOING GOOD” – ECCELLENZE ITALIANE NON SOLO IN FATTO DI GUSTO

Presentato il modello di ricerca nella sua integrità, a questo punto, è possibile entrare nel vivo dell’analisi. Si è scelto di focalizzare l’analisi sulle aziende italiane del comparto Food and Beverage, poiché si tratta di un’Industry che contribuisce massivamente allo sviluppo dell’economia nazionale. Inoltre, nell’ambito della prima esperienza lavorativa del sottoscritto, è pervenuta, da parte di un cliente focale della GDO⁵⁸, una richiesta di compilazione del B Impact Assessment. Quest’avvenimento ha suscitato una così notevole curiosità da approfondirne la relativa disciplina, tanto da sceglierla come topic per il proprio elaborato di tesi. Come affermato precedentemente le aziende scelte sono sette, e il criterio di presentazione utilizzando è quello temporale (dalla più recente alla più remota data di conseguimento della certificazione); è bene precisare che, in funzione di quanto raccolto da AIDA e dai report di sostenibilità, per ogni azienda verrà presentata un’analisi ad hoc, che si concentrerà su determinati indicatori piuttosto che su altri. Una panoramica generale, verrà fornita nel capitolo dedicato alle discussioni.

Giunti a questo punto, è dunque possibile partire con l’analisi del primo player.

FRATELLI CARLI SPA

Fratelli Carli SPA è un'azienda alimentare italiana specializzata nella produzione e vendita di olio d'oliva di ottima qualità e altri prodotti gastronomici di fascia alta⁵⁹. Fondata nel 1911, nel territorio Ligure, è rimasta al giorno d’oggi un'azienda di proprietà familiare, nota per i suoi metodi di produzione tradizionali e il suo forte impegno a favore della qualità. Più precisamente l'azienda produce una gamma di oli d'oliva di prima qualità, nonché altri prodotti come aceto balsamico, prodotti a base di tartufo e pasta artigianale; a questi si aggiunge una linea di cosmetici.

L’azienda si è espansa a livello nazionale, e non solo, attraverso un caratteristico modello distributivo estremamente efficiente, e basato su un sistema logistico capillare. A questo servizio si aggiungono 18 empori, che configurano un modello di vendita diversificato e ben strutturato.

Qualità, tradizione ed etica sono segni distintivi di quest’impresa che ha fatto della propria innovatività, una leva di sviluppo sostenibile. Non a caso, Fratelli Carli SPA si impegna a garantire alti livelli di etica, responsabilità e trasparenza all’interno del proprio sistema di Governance.

Pillole di sostenibilità

Nel 2014 L’oleificio Carli ottiene la certificazione di B Corporation, diventando la prima B Corp produttiva in Italia. Successivamente l’azienda mantiene un buon trend, migliorando ulteriormente lo score del BIA.

⁵⁸ GDO significa "Grande Distribuzione Organizzata" ed è un termine che si riferisce alle grandi catene di vendita al dettaglio che operano in Italia, come supermercati, ipermercati e discount. Queste catene offrono una vasta gamma di beni di consumo e sono caratterizzate dalle loro dimensioni, dai loro sistemi centralizzati di acquisto e distribuzione e dai loro formati di negozi standardizzati. Il settore GDO è un importante contributore all'economia italiana.

⁵⁹ Fratelli Carli SPA – Official website

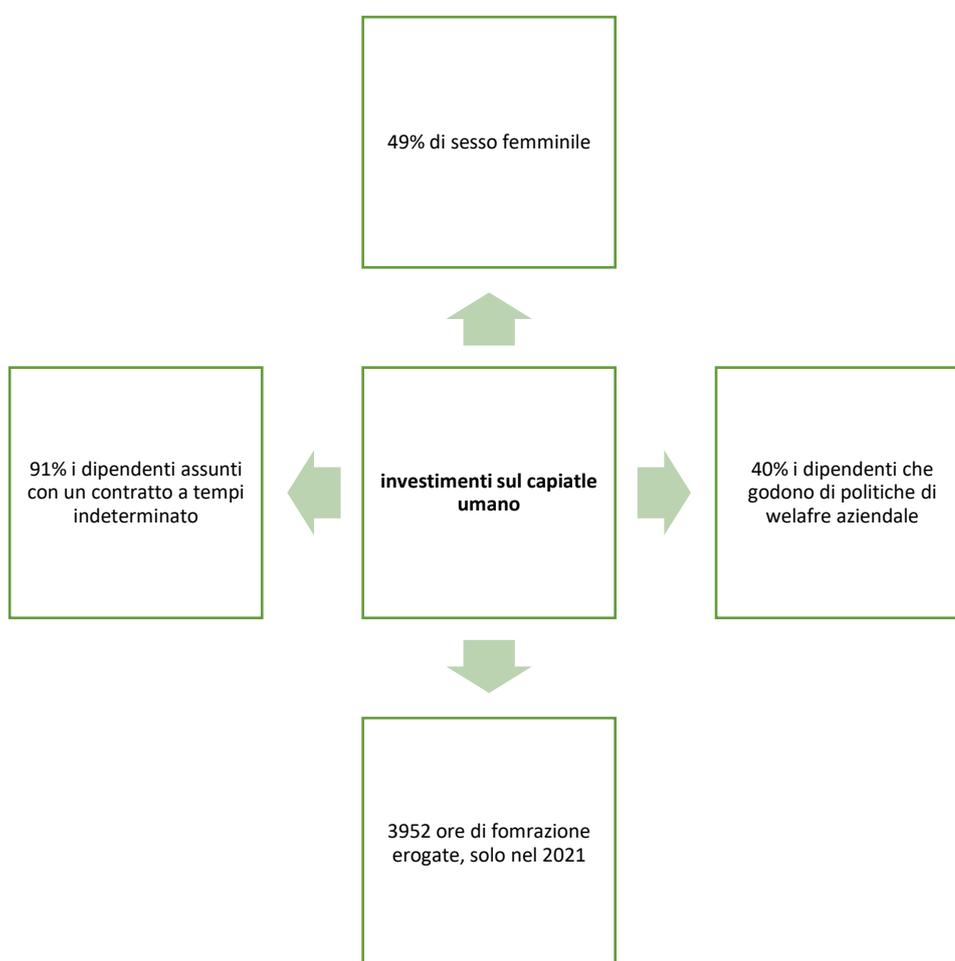
Un'altra curiosità sta nel fatto che Fratelli Carli, a partire dal 2016, fino al 2021, ha ricevuto il premio come azienda Best for the World in area Environment⁶⁰, dimostrando così un notevole impegno da parte di questa realtà nella salvaguardia ambientale.

Un altro dato interessante che emerge dal report di sostenibilità è legato alla percentuale dei packaging di olio fatti da materiale riciclabile, pari al 100%.

L'azienda ha dimostrato nel corso degli anni anche un notevole impegno nei confronti della catena di fornitura, definendo e implementando ben 4 "codici di condotta", condivisi con i propri fornitori e finalizzati a perseguire obiettivi di sviluppo sostenibile.

Prima di passare all'analisi dei dati di bilancio, è interessante analizzare anche l'impegno profuso a favore del capitale umano. Nel grafico sottostante vengono descritte alcune delle evidenze numeriche maggiormente significative da questo punto di vista.

Grafico – Azioni sul capitale umano

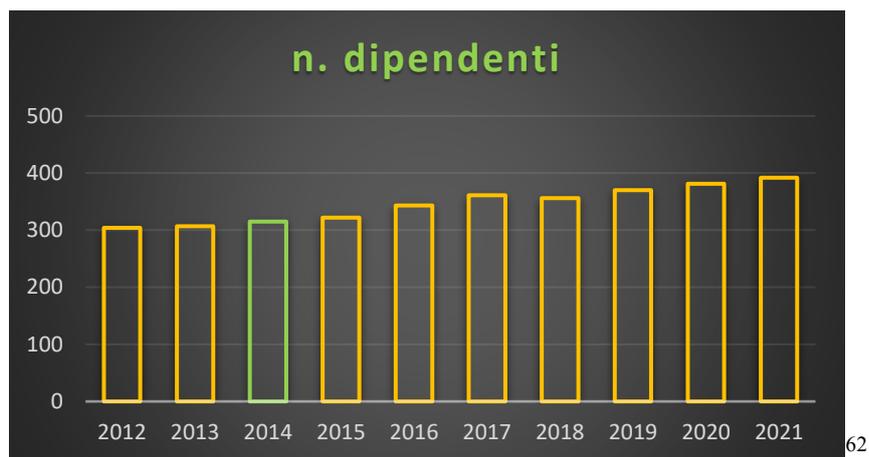


61

⁶⁰ Il premio "Best for the World" è un riconoscimento assegnato a imprese che dimostrano di avere un impatto positivo sulla società e sull'ambiente. Viene assegnato da B Lab, un'organizzazione non profit che valuta le prestazioni delle aziende in base a criteri ambientali, sociali e di governance. Le aziende che ricevono questo premio sono riconosciute come le migliori al mondo in termini di impatto positivo sulla società e sull'ambiente.

⁶¹ Rielaborazione personale su dati del report di sostenibilità

Circa la crescita del personale, risulta interessante esplicitare visivamente il trend di crescita del numero di unità lavorative che, nel corso degli ultimi anni e ad eccezione del 2018, si è mantenuto costante.

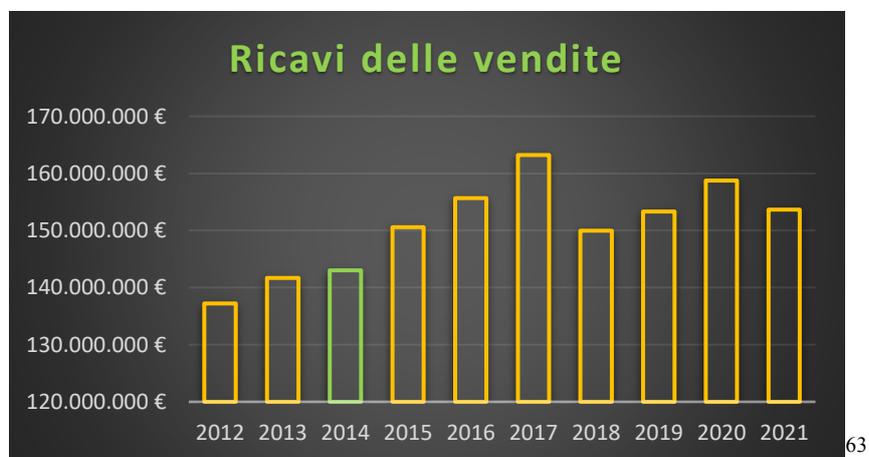


A questo punto, sulla base di quanto appena descritto, è possibile passare all'osservazione dei dati di bilancio.

I ricavi di vendita:

Partendo dall'analisi delle revenue, risulta interessante notare come quest'ultime vantino un trend di crescita significativo, specialmente nel triennio successivo al periodo di conseguimento della certificazione B Corporation.

Come mostrato dal grafico sottostante, dal 2014 al 2017 il fatturato cresce in misura pari al 14%, subendo solamente nel 2018 una flessione.



Riguardo alle marginalità:

EBITDA e Utile Netto si dimostrano più variabili, rispetto al precedente Item contabile.

⁶² Rielaborazione personale su dati Aida

⁶³ Rielaborazione personale su dati Aida

DAMIANO SPA

Azienda Biologica specializzata nella produzione di frutta a guscio. Questa è Damiano Organic, realtà imprenditoriale siciliana fondata nel 1964, grazie all'intuito di Pasquale Damiano, il quale voleva coltivare frutta secca senza la presenza di agenti chimici.

Al giorno d'oggi, l'azienda è rimasta familiare e, sotto la guida di Riccardo Damiano, produce e vende frutta secca in oltre 30 paesi nel mondo⁶⁴.

“Visione globale, impegno locale”, è questa la filosofia gestionale alla base di un forte impegno profuso dall'azienda in materia di sostenibilità.

A partire dal 2016, Damiano SPA diventa una B Corporation, ottenendo per tre anni consecutivi il riconoscimento di azienda Best for the World; successivamente, nel 2017 assume la configurazione di Società Benefit, includendo all'interno del proprio statuto il perseguimento di ben 5 finalità di beneficio, elencate e spiegate nell'immagine sottostante.

Immagine – Call to action



65

Al giorno d'oggi l'azienda vanta una produzione quasi completamente Bio, il cui processo si svolge nel pieno rispetto dell'ambiente e della società.

Azioni significative:

- Riduzione del packaging secondario;
- Riduzione dello spreco di plastica monouso;
- Realizzazione di impianti di energia fotovoltaica;

⁶⁴ <https://www.damianorganic.it/> azienda agricola biologica Damiano

⁶⁵ DAMIANO SPA – Report di sostenibilità 2020

- Investimenti in economia circolare, consistenti nel riutilizzo degli scarti, trasformati in fonte di energia o in imballi;
- € 8696 devoluti in iniziative socio-culturali e a sostegno del territorio.

Ciò che emerge dal report di sostenibilità aziendale è anche una forte attenzione alla valorizzazione del capitale umano, non a caso l'azienda afferma che è di fondamentale importanza investire nella formazione e nel supporto della propria forza lavoro. A conferma di quanto appena detto, ci sono i dati di bilancio, dai quali si evince una crescita numerica delle unità lavorative costante.

Immagine - Crescita del capitale umano



66

Analisi economico-patrimoniale

Partendo dai ricavi di vendita, come nell'azienda precedentemente analizzata, e ad eccezione del 2017, gli anni immediatamente successivi a quello dell'ottenimento della certificazione B Corporation mostrano un trend di crescita nel complesso positivo.

Per quel che concerne le marginalità, EBITDA e Utile Netto, seppur in maniera altalenante, crescono rispetto ai tre anni che precedono il 2016.

PASTICCERIA FILIPPI SRL

La pasticceria Filippi nasce nel 1972 a Zanè, in provincia di Vicenza. Ad oggi rimane un'azienda a conduzione familiare, impegnata nella produzione di prodotti dolciari da forno, come ad esempio panettoni, colombe e altro ancora. Questa realtà imprenditoriale è fortemente legata al proprio territorio, contribuendo positivamente allo sviluppo dello stesso, attraverso la creazione di nuovi posti di lavoro, supportando i fornitori locali e dando sostegno all'intera comunità, con iniziative di vario tipo.

Più nello specifico, a partire dal 2016, l'azienda ha assunto la configurazione di Società Benefit, ottenendo anche la certificazione B Corporation. Con questo risultato l'azienda ha strutturato e rafforzato il proprio impegno a favore della sostenibilità.

Alcune tra le più significative azioni a favore dell'ambiente e della comunità

⁶⁶ Rielaborazione personale su dati Aida

Come affermato precedentemente, Filippi è fortemente vocata allo sviluppo del territorio, non è un caso se il 77,95% dei propri fornitori sono player del territorio locale.

Analizzando il report di sostenibilità del 2021, è stato riscontrato anche un forte impegno in materia di impatto ambientale. Da questo punto di vista l'azienda ha sostenuto notevoli investimenti volti alla realizzazione di un impianto fotovoltaico da 95 kwh, ed altri finalizzati all'efficientamento produttivo, con l'acquisto di nuovi nastri e robot di movimentazione e di nuove celle di raffreddamento del prodotto finito, tutto questo per un ammontare che supera la cifra di 1.200.000 €.

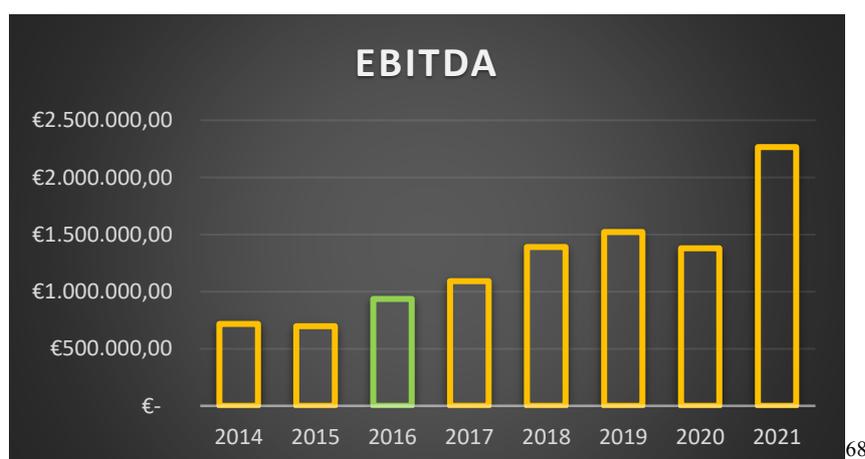
L'analisi dei bilanci

A questo punto è bene osservare gli effetti di queste azioni sulla redditività.

Per quanto riguarda i ricavi di vendita, come mostrato dal grafico sottostante, ad eccezione del 2020 (anno turbolento a causa della pandemia Covid-19), questo Item contabile mostra un trend di crescita altamente positivo.



È interessante notare come anche per l'EBITDA si riscontra una crescita che, a partire dal 2016 (anno della certificazione), si intensifica.



⁶⁷ Rielaborazione personale su dati Aida

⁶⁸ Rielaborazione personale su dati Aida

Infatti, come riportato dai dati di bilancio, dal 2016 al 2019 questo indicatore è cresciuto in misura pari al 39%. Un discorso molto simile, vale per l'Utile Netto, che cresce in misura rilevante, anche quest'ultimo ad eccezione del 2020. Dal 2016 al 2019, questo risultato reddituale migliora, crescendo fino al 49%, subisce una flessione nel 2020 e riprende a crescere notevolmente nel 2021, raggiungendo un totale di 1.241.834 €.

In conclusione, questi risultati positivi farebbero pensare ad un successo delle azioni di efficientamento dei processi dell'azienda, tuttavia queste considerazioni vengono rimandate al capitolo successivo, quello sulle discussioni dei risultati.

PERLAGE WINERY SRL

Anche questa rappresenta un'azienda produttiva, specializzata nel comparto vitivinicolo. Dal 1985, la famiglia Nardi porta avanti con successo una produzione di vini biologici, biodinamici e vegani, rispettando alti standard di sostenibilità lungo tutta la value chain.

Dal 2016 l'azienda ha ottenuto la certificazione di B Corporation, e nel triennio successivo ha migliorato lo score del BIA, portandolo a 91,7, trasformandosi anche in Società Benefit.

Lo sforzo di quest'impresa nell'ambito della sostenibilità, si sostanzia in quattro diverse aree d'impatto:

1. Governance

Perlage Winery massimizza la trasparenza e la tracciabilità dei propri prodotti lungo tutta la filiera, le certificazioni IFS⁶⁹ e BRC⁷⁰ costituiscono una prova di quanto appena detto.

2. People

Al 2020, ammontano a 0 gli infortuni sul lavoro; 36 è il dato sull'età media dei dipendenti; 72 sono le ore di formazione che l'azienda ha erogato a favore dei propri prestatori di lavoro⁷¹.

3. Planet

L'impegno in quest'area si sostanzia nel perseguimento di un progetto di economia circolare, chiamato RafCycle, grazie al quale l'impresa ha ottenuto un prestigioso riconoscimento da parte di Adiconsum, arrivando terza al contest *#IMPRESECIRCOLARI*.

4. Community

Perlage si prefigge l'obiettivo di instaurare relazioni con aziende, associazioni, e istituzioni private, con i quali condividere i medesimi valori e generando benefici comuni. L'emergenza sanitaria dovuta alla recentissima pandemia ha rallentato questo tipo di iniziative, tuttavia l'azienda non si è persa d'animo e ha sfruttato i propri canali digitali per trasmettere i propri valori e le proprie iniziative a diverse categorie di stakeholders.

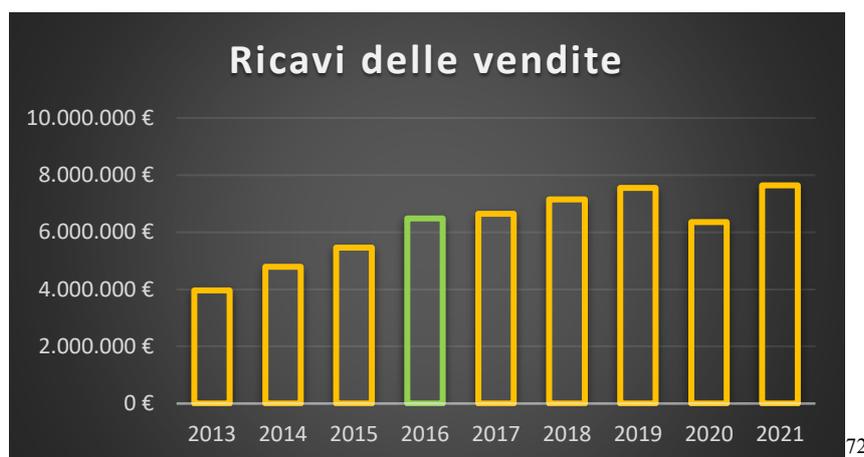
⁶⁹ IFS Food è uno standard internazionale per la valutazione della conformità dei prodotti e dei processi in relazione alla sicurezza e alla qualità degli alimenti. Lo standard IFS Food si applica ai fornitori in tutte le fasi della lavorazione alimentare successive a quella agricola.

⁷⁰ L'acronimo BRC sta per British Retail Consortium ovvero il consorzio della Grande Distribuzione Organizzata Britannica, è uno standard richiesto per tutti i fornitori che vogliono entrare nel mercato GDO inglese.

⁷¹ Perlage Winery SRL – bilancio di sostenibilità 2020

L'analisi dei dati economici

È curioso notare come anche in questo caso, nel periodo post certificazione, si registra un incremento delle revenue.



Anche in questo caso, sembrerebbe che la certificazione di B Corporation abbia generato un impatto positivo sugli sviluppi commerciali dell'azienda. Tuttavia, sembrerebbe che anche questo player abbia patito l'effetto della pandemia, a fronte di un decremento di questo Item nel 2020. Sebbene ci sia stata questa flessione, è evidente come l'azienda si sia ripresa subito nel 2021, con un fatturato che tocca il picco più alto, pari a 7.638.225 €.

SALCHETO SRL

Salcheto SRL Società agricola nasce come fattoria multiculturale, per trasformarsi successivamente in una casa di produzione vinicola ad alto contenuto innovativo e qualitativo. Ad oggi quest'azienda, con sede a Montepulciano, produce i propri vini con un processo biologico certificato UE e completamente senza solfiti o lieviti indigeni⁷³.

Vantando una cantina "off-grid", altamente efficiente dal punto di vista ambientale e ad elevato contenuto tecnologico, questo player rappresenta un modello di riferimento nella gestione ambientale integrata.

Dal punto di vista ambientale, Salcheto ha istituito un attento controllo di gestione della sostenibilità, basato sui seguenti indicatori⁷⁴:

- Carbon Footprint: volto a misurare il quantitativo di energia e materia direttamente ed indirettamente consumate lungo il processo, cercando di ridurre le emissioni di gas clima-alteranti connesse. Non è un caso se la Salcheto SRL, sia la prima azienda al mondo ad aver certificato la Carbon Footprint di una Bottiglia di Vino (secondo lo standard ISO 14064, nel 2010).

⁷² Rielaborazione personale su dati Aida

⁷³ Bilancio di Sostenibilità della SALCHETO s.r.l. Società Agricola Società Benefit - 2021

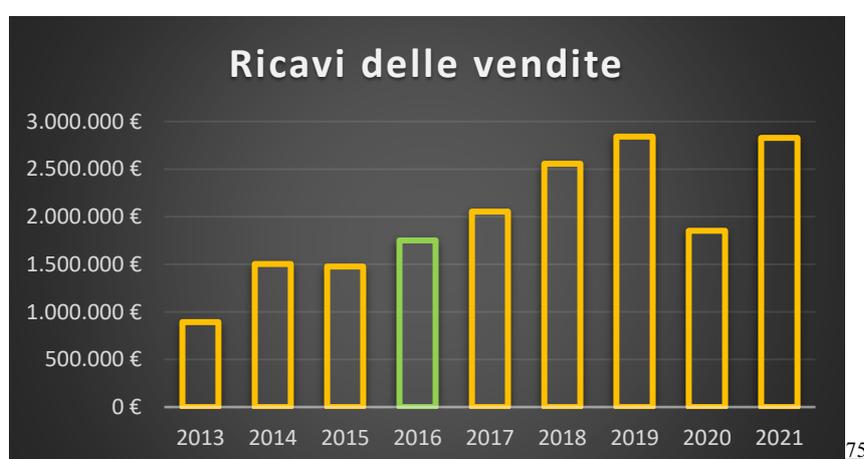
⁷⁴ Salcheto – official website – sostenibilità

- Water Footprint: al fine di razionalizzare l'uso dell'acqua ed abbatterne qualsiasi inquinamento. Ad oggi, infatti, il 100% delle acque impiegate nel processo produttivo vengono depurate e riciclate.
- Indice Biodiversità: in fase di sperimentazione applicata, monitora la qualità biologica del suolo e dell'ecosistema aziendale.

Anche dal punto di vista della gestione del personale, Salcheto appare come un'azienda fortemente innovativa e proattiva in tema di sviluppo sostenibile, essendo la prima cantina in Italia ad aver adottato “Un Piano Welfare” per i propri prestatori di lavoro.

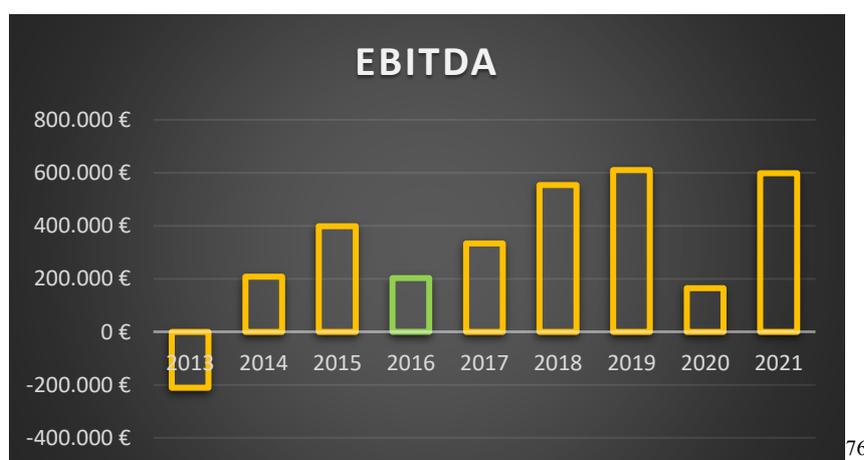
I dati di bilancio

Partendo dall'analisi del fatturato, è interessante notare come anche in questo caso, le vendite assumono un costante trend di crescita nel triennio successivo al 2016, anno in cui Salcheto consegue la B Corp.



l'unico anno in cui si registra una flessione importante del fatturato è il 2020, probabilmente a causa della pandemia; tuttavia la struttura commerciale dell'azienda si dimostra resiliente, a fronte di una significativa ripresa delle vendite nel 2021.

Un andamento molto simile a quello dei ricavi di vendita, si riscontra osservando l'evoluzione dell'EBITDA



⁷⁵ Rielaborazione personale su dati Aida

⁷⁶ Rielaborazione personale su dati Aida

Quest'indicatore, infatti, cresce in maniera stabile dal 2016 al 2019, registra un significativo decremento nel 2020, per poi crescere notevolmente e nuovamente nell'anno successivo.

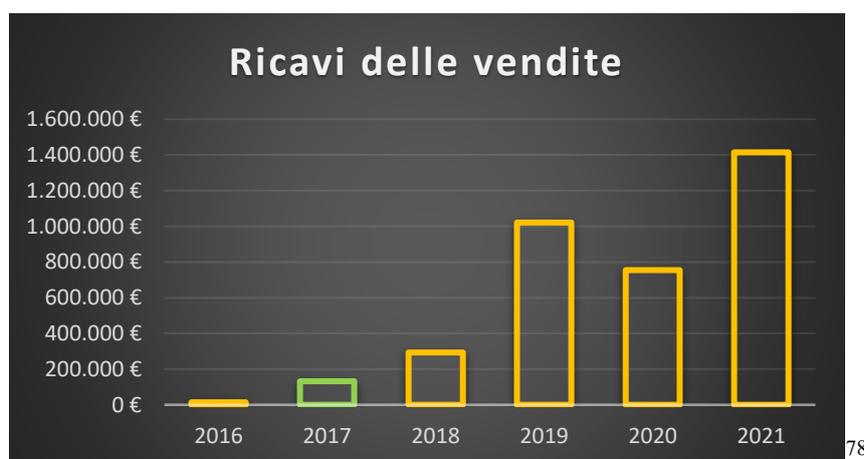
L'Utile Netto presenta una forte volatilità nel range temporale preso in considerazione, probabilmente anche a causa degli ingenti investimenti perseguiti dall'impresa.

WAMI SRL

Tra le aziende prese in esame, non poteva mancare una realtà come questa, il cui impegno a favore dell'ambiente e della collettività è a dir poco notevole. Si tratta di una strat-up Italiana, il cui claim recita: "Water with a Mission". La particolarità del modello di business di Wami, sta nel fatto che per ogni bottiglia acquistata, l'azienda dona 100 litri d'acqua a comunità dove questa scarseggia. Più nello specifico, grazie a partnership focali, come quelle con Lifewater e con Fondazione ACRA, Wami individua e seleziona aree del Globo sottosviluppate e con una scarsa presenza idrica, come ad esempio l'Etiopia, il Senegal, il Kenya, l'Ecuador e altri ancora. In tutti questi Stati, Wami ha già realizzato progetti idrici, che consistono nella realizzazione di acquedotti in loco, ai quali vengono collegati diversi rubinetti a servizio di diverse famiglie bisognose. Tutti questi progetti vengono finanziati attraverso la vendita delle bottigliette che Wami realizza in diverso formato, con l'utilizzo di materiali 100% riciclabili, approvvigionandosi di una materia prima che sgorga dalla Sorgente Rocciaviva, a 1.300 metri. Un'acqua dalle ottime qualità organolettiche e di straordinaria digeribilità, con un contenuto di sodio tra i più bassi in Italia.⁷⁷

A partire dal 2017, seppur con un solo anno di vita, e a fronte del fortissimo impatto positivo sull'ambiente, quest'azienda ottiene subito il riconoscimento della certificazione di B Corporation, arricchendo il proprio oggetto sociale con obbiettivi che prescindono dalla sola finalità di lucro.

Partendo dall'analisi dei ricavi di vendita, come auspicabile, l'azienda ha mantenuto un ottimo trend di crescita nel corso della sua ancora breve vita.



⁷⁷ Wa-mi.org – sezione prodotti

⁷⁸ Fonte: Rielaborazione personale su dati Aida

L'unico anno per il quale si registra una battuta d'arresto è il 2020; sembrerebbe, infatti, che anche quest'azienda abbia subito l'impatto negativo di un fattore esogeno come il Covid. Tuttavia, AIDA mostra un'importante ripresa nel 2021, con una crescita del 87% rispetto all'anno precedente e con prospettive rosee per il futuro.

A conferma di queste evidenze empiriche, c'è la testimonianza del CEO di Wami, Giacomo Stefanini, intervistato dalla redazione di *Nonsoloambiente*, il quale ha dichiarato che per la sua azienda si stanno creando nuove opportunità commerciali, come l'ingresso in centinaia di ristoranti, nella catena *Bio 'c Bon*, nella famosa realtà distributiva *Partesa* e persino nella GDO, all'interno di un colosso come *Carrefour*.

EBITDA e Utile Netto risultano negativi, probabilmente a fronte degli ingenti investimenti che l'azienda sta sostenendo per "potabilizzare" diversi stati in tutto il Mondo.

ABAFOODS SRL

Azienda nata nel 1993, ad oggi sussidiaria del Gruppo Francese Ecotone, Abafoods opera sul mercato agroalimentare con i propri marchi La Goccia e Isola Bio. Col passare degli anni, quest'azienda ha ottenuto sempre più credibilità, rafforzando il proprio brand, fino a diventare un punto di riferimento nel mercato dei surrogati del latte. Inatti, questo player è tra i più importanti produttori di bevande vegetali, a livello nazionale e non solo, con due stabilimenti ubicati rispettivamente a Badia Polesine (RO) e Viadana (MN), all'interno dei quali, ogni anno, vengono prodotti oltre 120 milioni di litri di bevande vegetali⁷⁹.

Specialmente per quanto concerne il sito produttivo di Badia Polesine, con un investimento di oltre 20 milioni di euro, è nata una vera e propria fabbrica 4.0, innovativa, digitalizzata e sostenibile⁸⁰. Tutto questo, a conferma di una strategia sempre più orientata verso la Responsabilità Sociale d'Impresa.

È il 2018 l'anno in cui Abafoods ottiene la certificazione di B Corporation, a fronte di un impegno sempre più consistente nel miglioramento del proprio impatto sull'ambiente e sulla società. Nel corso degli ultimi anni l'impresa ha investito nell'ottimizzazione dei propri processi produttivi, implementando soluzioni tecnologiche e garantendo elevati standard di sostenibilità.

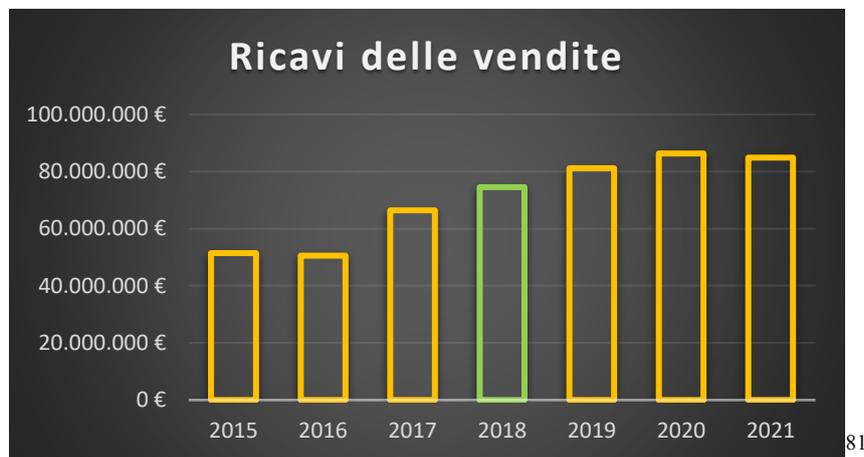
Anche nella gestione dei propri input produttivi l'azienda è attenta, in particolare, nella fase di confezionamento impiega esclusivamente cartoni che derivano da foreste gestite in maniera responsabile, un tappo certificato OK biobased.

A questo punto, è interessante osservare se e come gli investimenti sostenuti hanno inciso sulla redditività del business.

Per quanto riguarda le revenue, nel periodo post certificazione, si registra un'unica e leggera flessione nel 2021, causata con ogni probabilità dalla pandemia. Il trend di crescita è nel complesso più che positivo, e soprattutto costante.

⁷⁹ <https://www.abafoods.com/it/about-us/>

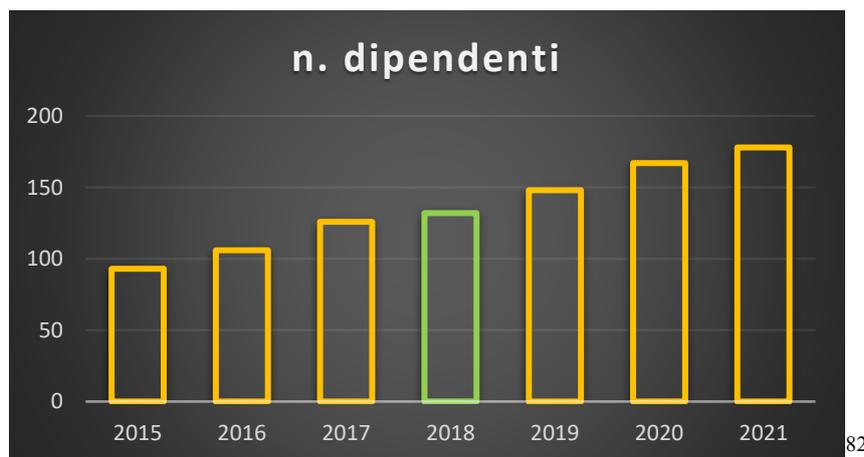
⁸⁰ <https://www.foodweb.it/> - Abafoods conferma l'impegno per innovazione, sostenibilità, e biodiversità. Maggio 2022



81

Discorso analogo non può essere fatto per le marginalità. Da quanto emerge su AIDA gli item contabili come EBITDA e Utile Netto tendono a calare nel periodo post certificazione. Tuttavia l'azienda mantiene delle performance più che accettabili con un EBITDA che, anche nel 2021, non scende al di sotto del 5% del fatturato, e con un risultato reddituale che non scende sotto i 2 milioni di euro.

Particolare attenzione merita anche un'altra evidenza emergente dalla piattaforma AIDA, come altri payer precedentemente analizzati, anche Abafoods si dimostra proattiva e fortemente impegnata nella valorizzazione del proprio capitale umano.



82

Il grafico sottostante, infatti, mostra una crescita costante nel corso degli anni delle unità lavorative assunte dall'azienda. Ciò che è curioso notare, sta nel fatto che, per questo dato non si registra nessun calo in nessun anno, e dal 2015 al 2021 si registra un incremento totale di ben 85 unità lavorative.

⁸¹ Fonte: Rielaborazione personale su dati Aida

⁸² Fonte: Rielaborazione personale su dati Aida

CAPITOLO 3 – I RISULTATI DELLA RICERCA

Tabella – Items Contabili delle aziende analizzate

AZIENDA	ITEMS	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
FRATELLI CARLI SPA	Vendite	137.251.923 €	141.700.408 €	143.024.811 €	150.568.386 €	155.679.990 €	163.232.052 €	149.988.894 €	153.323.914 €	158.721.860 €	153.634.830 €
	EBITDA	6.314.942 €	9.105.112 €	9.781.986 €	13.161.759 €	6.380.183 €	9.844.984 €	2.705.095 €	6.853.828 €	13.575.074 €	8.474.680 €
	Utile netto	749.582 €	91.691 €	55.474 €	1.750.097 €	1.682.434 €	4.042.085 €	-1.683.849 €	1.262.958 €	5.696.032 €	1.747.093 €
DAMIANO SPA	Vendite	n.d.	24.778.903 €	35.460.345 €	43.954.375 €	40.521.286 €	40.077.178 €	41.159.589 €	43.458.705 €	42.259.994 €	34.996.547 €
	EBITDA	n.d.	1.486.743 €	2.908.188 €	4.520.361 €	3.921.479 €	4.646.202 €	4.281.688 €	4.924.753 €	3.844.954 €	3.995.140 €
	Utile netto	n.d.	498.113 €	1.464.751 €	627.456 €	1.955.261 €	3.088.717 €	2.689.068 €	2.806.382 €	1.317.565 €	1.119.292 €
PASTICCERIA FILIPPI SRL	Vendite	n.d.	n.d.	3.844.091 €	4.403.500 €	5.194.575 €	6.172.579 €	7.125.952 €	7.721.777 €	7.602.195 €	10.394.076 €
	EBITDA	n.d.	n.d.	716.007 €	696.610 €	936.210 €	1.091.375 €	1.390.997 €	1.522.531 €	1.378.389 €	2.265.476 €
	Utile netto	n.d.	n.d.	397.897 €	341.947 €	512.394 €	591.170 €	702.091 €	764.579 €	722.695 €	1.241.834 €
PERLAGE WINERY SRL	Vendite	n.d.	3.966.652 €	4.785.000 €	5.460.445 €	6.482.378 €	6.643.937 €	7.146.986 €	7.550.897 €	6.352.597 €	7.638.225 €
	EBITDA	n.d.	487.310 €	559.753 €	753.634 €	757.566 €	539.458 €	631.052 €	1.429.127 €	828.928 €	488.529 €
	Utile netto	n.d.	152.251 €	196.748 €	287.647 €	313.203 €	170.650 €	173.417 €	784.979 €	401.773 €	81.639 €
SALCHETO SRL	Vendite	n.d.	891.652 €	1.504.999 €	1.475.715 €	1.750.906 €	2.054.090 €	2.557.893 €	2.840.181 €	1.852.715 €	2.827.892 €
	EBITDA	n.d.	-210.821 €	208.247 €	397.944 €	202.744 €	332.953 €	553.982 €	610.607 €	164.195 €	598.744 €
	Utile netto	n.d.	-411.855 €	-210.657 €	41.037 €	76.472 €	3.050 €	145.833 €	223.897 €	38.735 €	206.845 €
WAMI SRL	Vendite	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	15.024 €	132.031 €	293.276 €	1.020.893 €	755.647 €	1.415.501 €
	EBITDA	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-8.526 €	-33.287 €	-88.235 €	-154.268 €	-232.892 €	-135.539 €
	Utile netto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-9.815 €	-38.177 €	-99.166 €	-187.650 €	-277.962 €	-251.467 €
ABAFODDS SRL	Vendite	n.d.	n.d.	n.d.	51.496.093 €	50.545.321 €	66.482.447 €	74.549.373 €	81.183.175 €	86.359.542 €	84.879.480 €
	EBITDA	n.d.	n.d.	n.d.	5.643.246 €	6.122.337 €	6.399.689 €	8.142.815 €	4.843.151 €	4.963.200 €	4.144.765 €
	Utile netto	n.d.	n.d.	n.d.	2.086.409 €	3.131.262 €	3.548.255 €	4.940.530 €	2.142.072 €	2.852.639 €	2.043.461 €
DANONE SPA	Vendite	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	196.944.000 €	201.325.000 €	216.106.000 €	230.041.000 €	245.976.000 €
	EBITDA	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	30.617.000 €	29.558.000 €	34.181.000 €	33.034.000 €	20.390.000 €
	Utile netto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	27.347.000 €	26.572.000 €	30.019.000 €	28.691.000 €	18.479.000 €

83

⁸³ Fonte: Rielaborazione personale su dati Aida

L'obiettivo di questa parte dell'elaborato di tesi è quello di esplicitare e analizzare i risultati che sono emersi dalla ricerca empirica. A tal fine, la tabella di riepilogo, sopra riportata, mostra una sintesi per tutte le sette aziende coinvolte in questa ricerca. Per ognuna di queste, le colonne evidenziate in verde indicano i valori degli item rilevati nell'anno in cui le stesse hanno ottenuto la certificazione B Corporation. In questo modo è possibile mettere a confronto le performance di un'azienda nel periodo antecedente alla certificazione con quelle del periodo successivo alla stessa; previa disponibilità del dato contabile sulla piattaforma AIDA, il range temporale del periodo pre-certificazione scelto è pari a tre anni, tuttavia in alcuni casi determinati dati sono risultati non disponibili ed è stato necessario accontentarsi di un range più ristretto. È, ad esempio, il caso di Wami, azienda nata nel 2016 e che nel 2017 ha subito conseguito la certificazione di B Corporation, motivo per il quale l'anno primo del punto zero⁸⁴ è solo uno. Anche per quanto riguarda Olio Carli, sono stati rilevati solo due anni prima del 2014, poiché su AIDA è stato possibile visionare i bilanci fino al 2014 e non prima di questa data.

In questa fase di analisi è stata considerata anche un'altra azienda, si parla della multinazionale Danone, esclusa nella metodologia di ricerca, poiché ha ottenuto la certificazione recentemente e sul database di AIDA non è ancora possibile analizzare bilanci a sufficienza, per stimare l'effetto B Corporation sulla performance di questo Business. Tuttavia, data la rilevanza di questo player, è stato ritenuto opportuno considerare la stessa in questa fase di valutazione generale.

Analizzando la situazione nel complesso è possibile affermare che l'evoluzione della performance di questi player, dopo essersi certificati come B Corp, sia nel complesso positiva.

In prima istanza, per quanto riguarda i *ricavi di vendita*, è curioso notare come tutte le aziende registrano un miglioramento negli anni successivi alla certificazione. Infatti, ad eccezione di Damiano (la quale mantiene comunque un risultato positivo), per tutte le altre imprese si registra un significativo aumento del fatturato, persino al 2021.

Tabella – Evoluzione Ricavi di Vendita⁸⁵

Delta Ricavi da x a 2021			
Aziende	anno x	Delta in valore	Delta in %
FRATELLI CARLI SPA	2014	10.610.019 €	7%
DAMIANO SPA	2016	-5.524.739 €	-14%
PASTICCERIA FILIPPI SRL	2016	5.199.501 €	100%
PERLAGE WINERY SRL	2016	1.155.847 €	18%
SALCHETO SRL	2016	1.076.986 €	62%
WAMI SRL	2017	1.283.470 €	972%
ABAFOODS SRL	2018	10.330.107 €	14%
DANONE SPA	2020	15.935.000 €	7%

⁸⁴ Per anno zero si intende l'anno nel quale l'impresa è stata certificata come B Corporation, affiliandosi al movimento di B Lab.

⁸⁵ Rielaborazione personale su dati Aida

Questi dati di bilancio rappresentano evidenze oggettive, per tale ragione, a fronte di questi positivi trend di crescita delle revenue, è facilmente intuibile che tutte queste aziende abbiano beneficiato di questa certificazione, aumentando i propri ricavi, magari grazie al rafforzamento della Brand Equity e alla nascita di nuove opportunità commerciali. In fin dei conti, è noto che, soprattutto all'interno del comparto food, determinate certificazioni facciano la differenza. Basterebbe pensare a tutte le certificazioni come BRC o IFS, le quali rappresentano una fonte discriminante nella scelta tra due potenziali supplier. Ad oggi, colossi come i player della GDO, stanno allargando il raggio di osservazione, includendo nella valutazione di un'azienda anche l'impegno in tema di sostenibilità. A fronte di ciò, è facilmente immaginabile come il possesso di una certificazione in quest'area, proprio come la B Corp, possa rappresentare un segno distintivo rilevante, in grado di generare maggior visibilità per un Brand, e quindi maggiori opportunità di vendita, che si traducono in un aumento del fatturato.

Per quanto riguarda il secondo item contabile preso in considerazione, l'*EBITDA*, questo presenta un'evoluzione diversa a seconda dell'azienda presa in considerazione. Più nello specifico, le aziende analizzate si sono dimostrate più vulnerabili sul lato delle marginalità, specialmente nel periodo della pandemia. Quanto appena detto è riscontrabile, dall'osservazione della tabella sottostante, che mostra l'evoluzione dell'*EBITDA* nel periodo che va dall'anno in cui ognuna di queste aziende ha ottenuto la certificazione (nel grafico indicato come anno X), fino al 2021 (ultimo bilancio disponibile sulla piattaforma AIDA).

Tabella – Evoluzione EBITDA⁸⁶

Delta EBITDA da x a 2021			
Aziende	anno x	Delta in valore	Delta in %
FRATELLI CARLI SPA	2014	-1.307.306 €	-1%
DAMIANO SPA	2016	73.661 €	1,88%
PASTICCERIA FILIPPI SRL	2016	1.329.266 €	142%
PERLAGE WINERY SRL	2016	-269.037 €	-36%
SALCHETO SRL	2016	396.000 €	195%
WAMI SRL	2017	-102.252 €	-307%
ABAFOODS SRL	2018	-3.998.050 €	-49%
DANONE SPA	2020	-12.644.000 €	-38%

Osservando i dati sopra riportati, è immediatamente visibile come per alcuni player le marginalità peggiorino, probabilmente in funzione del canale di vendita di riferimento, poiché rispetto al comparto GDO, il Food Service è stato maggiormente penalizzato da un fattore avverso come quello pandemico.

Al contrario, ponendo il focus di analisi su un periodo antecedente al Covid, andando quindi a “depurare” i dati, ciò che emerge è un risultato completamente diverso. Nello specifico, individuando tra le otto aziende

⁸⁶ Rielaborazione personale su dati Aida

solo quelle che sono diventate B Corp almeno 4 anni prima del “periodo Covid”, col fine di avere un range temporale all’interno del quale osservare l’evoluzione dell’EBITDA, è possibile notare come questo item tende a migliorare nel periodo post certificazione.

Come mostra la nuova tabella sottostante, su cinque imprese considerate solamente Fratelli Carli presenta una situazione peggiorativa, a differenza delle restanti, per le quali si registra un notevole miglioramento del MOL nel triennio successivo al 2016.

Quanto sostenuto precedentemente nell’assumption, che sta alla base del modello di ricerca, sembrerebbe essere confermato da quest’ultima rilevazione. Il miglioramento nella capacità di generare reddito, negli anni immediatamente successivi al periodo di certificazione, è una prova di come, quando un’impresa si impegna e investe in una gestione più sostenibile, spesso la stessa beneficia anche di un ritorno sulla performance economico-reddituale, grazie ad un efficientamento dei propri processi lungo tutta la catena del valore, efficientamento che a sua volta si traduce in una riduzione simultanea dei costi tipici della gestione caratteristica, degli sprechi di risorse e dei tempi di processo.

Tabella - Evoluzione EBITDA⁸⁷

Delta EBITDA da x a 2019			
Aziende	anno x	Delta in valore	Delta in %
FRATELLI CARLI SPA	2014	-2.928.158 €	-30%
DAMIANO SPA	2016	1.003.274 €	26%
PASTICCERIA FILIPPI SRL	2016	586.321 €	63%
PERLAGE WINERY SRL	2016	671.561 €	89%
SALCHETO SRL	2016	407.863 €	201%

Infine, l’ultimo Item contabile analizzato, al fine di fornire una valutazione complessiva della performance economico-reddituale, è l’*Utile Netto*. Osservando la tabella di riepilogo, è riscontrabile l’impatto pandemico, in quanto se si considera il periodo fino al 2019, tutte le aziende ad eccezione di due hanno ottenuto un miglioramento dell’utile. Invece includendo anche gli anni peggiori della pandemia, 20 e 21, è evidente che i risultati sono peggiorativi e che su otto aziende ben cinque peggiorano la propria performance su questo item. Nello specifico, per Wami, Damiano, Perlage, Abafoods e Danone peggiora questo valore contabile, che invece tende a migliorare nei soli casi di Fratelli Carli, Pasticceria Filippi, e Salcheto.

Tuttavia è bene considerare che alcune di queste, come Danone e Abafoods, si sono dovute confrontare con le problematiche dovute alla pandemia nel periodo immediatamente successivo alla loro certificazione.

⁸⁷ Rielaborazione personale su dati Aida

Tabella – Evoluzione Utile Netto⁸⁸

variazione Utile Netto					
Aziende	Anno di certificazione	Delta al 2019	Delta %	Delta al 2021	Delta %
FRATELLI CARLI SPA	2014	1.207.484 €	2177%	1.691.619 €	3049%
DAMIANO SPA	2016	851.121 €	44%	-835.969 €	-43%
PASTICCERIA FILIPPI SRL	2016	252.185 €	49%	729.440 €	142%
PERLAGE WINERY SRL	2016	471.776 €	151%	-231.564 €	-74%
SALCHETO SRL	2016	147.425 €	193%	130.373 €	170%
WAMI SRL	2017	-149.473 €	-392%	-213.290 €	-559%
ABAFOODS SRL	2018	-2.798.458 €	-57%	-2.897.069 €	-59%
DANONE SPA	2020	n.d.	n.d.	-10.212.000 €	-36%

Al contrario, come mostrato dal grafico sopra riportato, sono molte di più le imprese che presentano una situazione di miglioramento, se il range periodale considerato si ferma al 2019, precedendo quindi il periodo pandemico.

⁸⁸ Rielaborazione personale su dati Aida

DISCUSSIONI

In questa sezione dell'elaborato, l'obiettivo è quello di commentare brevemente i risultati ottenuti dalla ricerca empirica. All'interno del macro-ambito della sostenibilità, è stato scelto di focalizzare l'attenzione sul tema specifico delle B Corporation e delle Società Benefit, cercando al contempo di capire se e in che misura l'affiliazione da parte di un'impresa a questo movimento potesse impattare sulla performance economica e reddituale del business.

In linea generale, basandosi sull'osservazione delle evidenze empiriche emerse dall'analisi condotta, è possibile affermare che le stesse supportano l'idea alla base della ricerca, ovvero il fatto che diventare una B Corporation può avere implicazioni positive anche sulla capacità di generare reddito per un'impresa. Più nel dettaglio, i dati di bilancio raccolti su AIDA, rappresentano dei valori oggettivi e inequivocabili, ed il trend di crescita positivo, riscontrato per molti di questi valori nel periodo successivo al conseguimento della certificazione B Corporation, lascia inevitabilmente intendere che per queste imprese si siano presentate nuove opportunità di sviluppo del proprio business, tra cui: opportunità di creare nuove relazioni commerciali, maggiori capacità di efficientare i processi operativi, e un diffuso miglioramento dei rapporti con diverse categorie di stakeholders, sia interni che esterni. Sicuramente, tutte queste aziende avevano già iniziato, da diverso tempo, un percorso virtuoso e volto alla sostenibilità, motivo per il quale le miglorie riscontrate nella ricerca non dovrebbero essere attribuite univocamente al fattore B Corporation; tuttavia quest'ultimo ha sicuramente contribuito massivamente alla crescita di questi business.

Per quanto concerne la crescita dei ricavi, riscontrata su tutte le aziende, e soprattutto in quasi tutti gli anni, questo è il principale risultato che conferma la tesi di partenza. Nello specifico, questo è l'unico item contabile che, se comparato con il valore risultante alla data di certificazione di B Corporation, cresce sempre, almeno fino al 2019. Anche nel 2021, ad eccezione soltanto di Damiano Spa, è evidente come tutte le aziende prese in considerazione abbiano alzato il livello delle proprie revenue. Da quanto appena evidenziato, si comprende che, all'interno di questo settore, il beneficio connesso all'implementazione della B Corporation è diffuso tra tutte le aziende, seppur con una rilevanza e in misura differente, a prescindere dalla specificità del singolo business. Per esattezza, osservando la tabella di riferimento, nel capitolo precedente, chi consegue il miglior risultato su questo fronte, in valore assoluto, è Danone; tuttavia data la diversità nei volumi di affari di ciascun impresa, sarebbe opportuno considerare i risultati anche in termini percentuali, infatti, da questo punto di vista chi mostra il risultato più strabiliante è proprio Wami, la quale vanta un incremento del 972%, passando da circa € 132.000 di fatturato nel 2017, a oltre € 1.415.000 nel 2021, confermando il successo nella fase di start-up.

Osservando sempre i dati sul fatturato, è possibile affermare che, almeno in quest'area, queste aziende hanno dimostrato una prova di forte resilienza alla presenza di eventi esogeni come la recentissima pandemia, non solo mantenendo un trend di crescita positivo, ma al contempo, crescendo significativamente anche nell'ultimo periodo preso in considerazione, ovvero nel 2021.

Un discorso diverso deve essere affrontato per quanto attiene ai dati sulle marginalità, che, a differenza del primo KPI contabile, si presentano più volatili, e più sensibili ad altri fattori strettamente endogeni di ciascuna impresa, ma comunque con un risultato nel complesso positivo.

Nello specifico, si nota che l'EBITDA è più sensibile a fattori di entità macroeconomica come la pandemia da Covid-19, pertanto col fine di avere un dato più rappresentativo, è stato scelto di focalizzare l'attenzione sul range che va fino al 2019. Da questa analisi, che per l'appunto esclude l'impatto pandemico, si evince che su cinque aziende (si ricorda che vengono escluse le aziende con certificazione troppo recente) tutte hanno ottenuto una crescita a doppia cifra dell'EBITDA, ad eccezione di Fratelli Carli, la quale è l'unica che presenta una situazione peggiorativa.

Ovviamente, avrebbe fatto comodo avere a disposizione un range temporale più ampio, al fine di osservare un'evoluzione della performance nel medio lungo termine, ma dato il recente sviluppo di questo movimento in Italia, questo è stato inevitabile.

Un'ulteriore riflessione è doverosa, sebbene non si sappia quello che accadrà nel futuro, la maggior parte di queste imprese ha dimostrato una forte resilienza a condizioni di mercato avverse, come nel periodo del Covid 19. Molte di queste hanno continuato a crescere, alcune hanno subito una battuta d'arresto, soprattutto su EBITDA e Utile Netto, ma quasi in nessun caso (ad eccezione di Wami) si sono registrati valori negativi. Data la volatilità di determinati indici, a causa di un contesto competitivo sempre più dinamico ed imprevedibile, è giusto chiedersi se la forza di un brand come quello delle B Corporation possa essere o meno uno strumento contrastante, in grado di calmierare gli impatti negativi di diversi fattori esogeni, spesso di difficile controllo e prevedibilità. Questo rappresenta un quesito interessante, relativamente ad un ambito al quale sempre più imprese si stanno avvicinando, con sempre meno scetticismo.

Sebbene nell'ambito di questo elaborato, sia stato analizzato uno specifico settore, quale quello del food and beverage, l'obiettivo è quello di fornire un incipit per le future ricerche su questa tematica, estendendo le stesse a tutti i settori, in virtù dell'importanza delle scelte aziendali sull'impatto economico, sociale e ambientale.

CONCLUSIONI

In conclusione, sebbene diventare una B Corporation rappresenti un percorso sfidante, in quanto le aziende che intendono conseguire questa certificazione si sottopongono ad un lungo e complesso iter valutativo, è stato dimostrato come questa scelta abbia diversi riscontri positivi, tra cui un miglioramento nella performance economico reddituale del business. Col passare degli anni, cresce sempre più l'ottimismo verso lo sviluppo di questo movimento, con aziende sempre più consapevoli e proattive verso una condotta responsabile e sostenibile, attraverso la quale diventa possibile generare esternalità positive a favore delle comunità e dell'ambiente. A conferma di quanto appena detto, sono sempre più le imprese che scelgono di adottare una filosofia gestionale di questo tipo, aderendo sempre più numerose al movimento promosso da B-Lab. Tra queste ci sono anche grandi marchi come Alessi, nel settore dell'oggettistica e del design, o come Danone, nel comparto food.

A fronte della diffusione di B Corporation in diversi settori, è auspicabile che in futuro questo trend continui a crescere, anche nel Sud Italia, e che sempre più imprese comprendano l'importanza di gestire nel miglior modo possibile quello che è il loro impatto potenziale sul contesto esterno di riferimento.

BIBLIOGRAFIA & SITOGRAFIA

- Alves, H., & Marques, R. C. (2020). The impact of corporate social responsibility on sustainability: Evidence from European listed firms. *Journal of Cleaner Production*.
- Bilancio di Sostenibilità della SALCHETO s.r.l. Società Agricola Società Benefit – 2021
- Carroll A.B., 1991 - The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders.
- Castellani G., De Rossi D., Rampa A. (2016), “Le società benefit: la nuova prospettiva di una corporate social responsibility con commitment”, Fondazione Nazionale dei commercialisti, 15 Maggio.
- Chu, M.; Muhamad, H.B.; Mustapha, M.B.; San, O.T.; Zan, F.; Jia, X. Research Trends in Corporate Social Responsibility and Innovation: A Bibliometric Analysis. *Sustainability* 2022.
- Clark Jr, William H., and Elizabeth K. Babson. "How benefit corporations are redefining the purpose of business corporations."
- Commission of the European Communities (2001), “Green paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility”.
- Dichiarazione di Interdipendenza – bcorporation.eu/italy
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks – Triple bottom line of 21st century business*. Stoney Creek, CT: New Society Publishers.
- Flammer, C. (2015). Does corporate social responsibility lead to superior financial performance? A regression discontinuity approach.
- Frederick, W. C. 1960. ‘The Growing Concern over Business Responsibility’. *California Management Review*.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gond, J.-P., El Akremi, A., Swaen, V., Babu, N., & Bakker, F. G. A. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*.
- Harvard Business Review - Sustainable Business Practices, The Comprehensive Business Case for Sustainability by Tensie Whelan and Carly Fink, October 21, 2016
- Hickman L., Byrd J., Hickman K. (2014) “Explaining the location of mission-driven businesses. An Examination of B-corps”, *The journal of corporate citizenship*, n.55, September.
- Huang, W.; Chen, S.; Nguyen, L.T. Corporate Social Responsibility and Organizational Resilience to COVID-19 Crisis: An Empirical Study of Chinese Firms. *Sustainability* 2020.
- Il manuale delle B Corp. Usare il business come forza positiva. Ryan Honeyman, 31 Luglio 2016

- Improving the Benefit Corporation: How Traditional Governance Mechanisms Can Enhance the Innovative New Business, Form Steven Munch
 - Kylie McKenna, Corporate Social Responsibility and Natural Resource Conflict, 2015.
 - McDonnell, Brett. "Benefit Corporations and Strategic Action Fields or (The Existential Failing of Delaware)".
 - Murphy, P. E. 1978. 'An Evolution: Corporate Social Responsiviness'. University of Michigan Business Review, Nov.
 - Perlage Winery SRL – bilancio di sostenibilità 2020
 - Porter M.E and Kramer M.R. (2006), "Strategy and Society: the link between competitive advantage and Corporate social Responsibility", Harvard Business Review.
 - Porter, M. E. and M. R. Kramer. 2011. Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review (January/February)
 - PwC – Le società benefit: Diventare SB, requisiti e aspetti giuridici
 - PwC – Le società benefit: un nuovo paradigma imprenditoriale
 - Reporting non finanziario e di sostenibilità ai tempi del Covid 19 – KPMG
 - Setyawan, A. D., & Aryani, D. (2018). The Influence of Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Governance (CG) on Financial Performance with Disclosure of Sustainability Report as Intervening Variables. Journal of Accounting and Investment.
 - Stamner R. (2016), "It pays to become a B corporation", Harvard Business Review, 6 Dicembre 2016.
 - The B Book – il grande libro delle B Corp Italiane.
 - The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility, by Janine S. Hiller
 - The For-Benefit Enterprise, by Heerad Sabeti
 - Zhuang, Y.; Chang, X.; Lee, Y. Board Composition and Corporate Social Responsibility Performance: Evidence from Chinese Public Firms. Sustainability 2018.
-
- <http://sociale.corriere.it/la-sostenibilita-che-produce-22-miliardi-di-fatturato-b-corp-einiziata-la-rivoluzione/>
 - <http://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/>
 - <https://assobenefit.org/>
 - <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/italy>
 - <https://bcorporation.net>
 - <https://b-lab.uservoice.com/>
 - <https://hbr.org/2021/05/overselling-sustainability-reporting>

- <https://login.bvdinfo.com/R0/AidaNeo>
- <https://salcheto.it/sostenibilita/>
- <https://unric.org/it/agenda-2030>
- <https://wa-mi.org/>
- <https://www.abafoods.com/it/about-us/>
- <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/sdg-action-manager>
- <https://www.damianorganic.it/>
- <https://www.foodweb.it/>
- <https://www.globalreporting.org/standards/>
- <https://www.oliocarli.it/>
- <https://www.pwc.com/it/sostenibilita>
- <https://www.societabenefit.net>