



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Triennale Interclasse in
Lingue, Letterature e Mediazione culturale (LTLLM)
Classe LT-12

Tesina di Laurea

La condivisione di valore, il movimento B Corp e il caso Miomojo

Relatore
Prof. Martina Pertile

Laureando
Caterina De Biasi
n° matr.1228661 / LTLLM

Anno Accademico 2021 / 2022

INDICE

Introduzione	4
CAPITOLO 1	6
1.1 Lo scenario economico attuale.....	6
1.2 L'impresa sostenibile.....	7
1.2.1 Tappe base per un'impresa sostenibile.....	8
1.2.2 Da economia per gli shareholders a economia per gli stakeholders.....	9
1.3 Responsabilità Sociale d'Impresa.....	10
1.3.1 La Corporate Citizenship.....	11
1.4 Il valore condiviso.....	12
1.4.1 Modalità chiave per erogare valore condiviso.....	14
CAPITOLO 2	17
2.1 B Lab.....	17
2.2 Le proposte di B Lab.....	20
2.2.1 Il B Impact Assessment.....	21
2.3 Le B Corp certificate.....	24
2.3.1 Il movimento B Corp.....	26
2.4 Le Società Benefit.....	26
2.4.1 Le Società Benefit in Italia.....	27
CAPITOLO 3	31
3.1 Le imprese certificate B Corp in Italia.....	31
3.2 Miomojo e l'idea imprenditoriale.....	33
3.3 Inquadramento Aziendale.....	34
3.3.1 Il sistema dei valori.....	35
3.4 I prodotti.....	36
3.4.1 La supply chain ed i materiali.....	38
3.4.2 La filiera produttiva e distributiva.....	40
3.5 Le donazioni.....	41
3.6 Miomojo B Corp.....	42
3.7 Altri riconoscimenti.....	43
Conclusione	45
BIBLIOGRAFIA	46
SITOGRAFIA	47
SUMMARY	48

Introduzione

Il sistema economico maggioritario di questa prima parte del ventunesimo secolo induce gli attori che vi operano a crescere costantemente ed indiscriminatamente al fine di sopravvivere. Questa pratica, protratta nei decenni, si è rivelata gravemente tossica a causa degli ingenti costi umani ed ambientali subordinati a questo modello di sviluppo. **La problematica insostenibilità che coinvolge l'ambito aziendale** ha fortunatamente portato alla nascita **di una nuova visione lungimirante sul modo di fare business** che ho voluto approfondire in questo elaborato. Ho ritenuto infatti che la questione meritasse di essere analizzata tenuto conto il sentimento di sfiducia che pervade le generazioni più giovani di cui faccio parte. La recente tendenza a interrogarsi sui retroscena delle imprese mi ha permesso di entrare in contatto con la non curanza di molte di queste nei confronti delle condizioni attuali del nostro pianeta e dei suoi abitanti. Allo stesso tempo mi ha fatto scoprire un movimento, il movimento B Corp, che promuove un nuovo modello di azienda, il quale tiene il buono del capitalismo ma si impegna ad invertire la rotta, contribuendo, tramite una produzione consapevole, ad apportare significativi miglioramenti in ambito sociale ed ambientale. Il primo rimo capitolo è finalizzato ad offrire una panoramica sull'impresa sostenibile e sul suo sviluppo teorico in relazione al concetto di responsabilità sociale d'impresa tramutatosi poi nella visionaria idea di creazione di valore condiviso. Questa ritiene che sia possibile generare profitto evitando di richiedere sempre più materie prime e umane a questa terra ormai stremata. Il capitolo successivo affronta le proposte di attuazione di tale tesi secondo l'ente non-profit B Lab, promotore di un sistema che vede le imprese come elementi rivoluzionari che usano il business per fare del bene. Si tratta di spingere tali entità ad adottare alti standard di performance potendo così godere della rinomata certificazione B Corp alimentando in questo modo il trend della produzione e del consumo sostenibile. Allo stesso tempo l'organizzazione è riuscita a sviluppare e diffondere una nuova forma giuridica, la Benefit Corporation, che vede come punto di svolta l'iscrizione nell'oggetto sociale di obiettivi benefici in accompagnamento a quelli finanziari. Il terzo e ultimo capitolo espone il caso di un'azienda fashion italiana, Miomojo, recentemente diventata B Corp. Essa mi ha colpita fin da subito considerando i valori etici sulla base dei quali essa opera e che si riflettono nei miei principi morali. Si tratta di una realtà che produce responsabilmente borse e

accessori con materiali riciclati innovativi spesso provenienti da scarti vegetali. Allo stesso tempo si impegna a distribuire sistematicamente parte del suo profitto a progetti di tutela animale e ambientale giustificando così la sua comunque virtuosa produzione.

CAPITOLO 1

1.1 Lo scenario economico attuale

L'attuale economia, basata sull'iniziativa privata, vede l'azienda come elemento operativo fondamentale caratterizzante del sistema capitalistico a libero mercato. Per molti quest'ultimo ha rappresentato il punto di arrivo in ambito economico, a causa delle innovazioni che ha apportato soddisfacendo i bisogni dei consumatori e clienti, creando ricchezza e favorendo una prosperità di posti di lavoro, ma, nonostante ciò, sta mostrando i propri limiti. Infatti, il sistema economico in questione, che si basa sull'accumulazione di capitale¹ e sulla distribuzione dei dividendi agli azionisti, si ritiene **responsabile** dei maggiori problemi ambientali e sociali di oggi. Il capitalismo vede la necessità di non arrestarsi, di accumulare, crescere, espandere e, di conseguenza, di far consumare. È infatti evidente che l'odierna società è contrassegnata dalla centralità della produzione ed è stata progressivamente invasa nella sostanza dal mondo del consumo. Noto è infatti il collegamento tra capitalismo e consumismo sfrenato, che è presente tanto nelle società capitalistiche avanzate come anche nei paesi in via di sviluppo. La tendenza è quella di produrre e acquistare beni indiscriminatamente: indipendentemente dall'esistenza o meno di un bisogno primario da appagare. Si tratta di una **pratica edonistica** che si discosta da un consumo critico e che si esplicita con il consumare quotidianamente. Un consumare irrinunciabile perché in tale azione si riflette il senso della vita, il suo scopo e *“si associa la felicità non tanto alla soddisfazione dei bisogni ma piuttosto alla costante crescita della quantità e dell'intensità dei desideri, il che implica a sua volta il rapido utilizzo e la rapida sostituzione degli oggetti”*².

L'integrazione tra capitalismo e consumismo ha gradualmente portato alla concentrazione della ricchezza ai vertici, cioè a chi possiede o controlla le imprese produttrici e ha indotto alla creazione di divari insostenibili in termini sociali ma anche ambientali. Partendo dai primi, è riscontrabile uno squilibrio nella concentrazione della ricchezza mondiale, basti pensare che i 20 individui più ricchi del pianeta hanno patrimoni che valgono più dell'intero PIL dell'Africa subsahariana.³ Una disparità marcata è rilevabile anche all'interno dei paesi stessi in termini di accesso a fattori di

¹ L'accumulazione di capitale può essere definita come il processo di reinvestimento di reddito sociale all'incremento dei fattori produttivi con il fine di espandere il capitale e accrescere il profitto.

² Bauman, Zygmunt *Consumo dunque sono*, Editori Laterza, 2010

³ Dati Oxfam 2022 <https://www.oxfamitalia.org/davos-2022-crescono-le-disuguaglianze/>

crescita e parità di trattamento economico. Come anticipato, il paradigma di consumo attuale ha comportato anche un esponenziale declino in termini ambientali, causato in particolare da una produzione industriale massiccia che emette quantità elevate di CO₂ e dallo sfruttamento incontrollato delle risorse naturali.

Per tanto, **sembra evidente che sia necessario attivare un cambiamento per adattarsi alle sfide sociali e climatiche che l'uomo si è posto davanti modificando il sistema economico.** Il punto da cui è necessario partire è il suo fulcro: l'impresa. Essa ha il potenziale di rimanerne il cardine, ma deve evolversi, risultando sostenibile.

1.2 L'impresa sostenibile

Considerate le difficoltà che pervadono l'umanità, si richiede sempre più urgentemente alle imprese di qualsiasi settore di prenderne coscienza e di agire prima di tutto nella propria essenza, rendendola adeguata allo scenario odierno. A tal proposito, la condizione *sine qua non* è possibile **diventare sostenibile** è quella di **non produrre in alcun modo conseguenze negative non compensabili, sociali e/o ambientali, derivanti dall'esercizio della propria attività d'impresa.** Ciò significa che inseriti nel contesto del ventunesimo secolo, gli imprenditori non possono pensare, per nessun genere di ragione, di lasciare ai propri discendenti un mondo peggiore di quello che essi stessi hanno trovato. Dato per scontato questo concetto consolidato da decenni, oggi si reclama l'esigenza di lavorare per lasciare un mondo non solo non peggiorato, ma addirittura migliore in termini di progresso sociale e risanamento ambientale. In un'impresa sostenibile questo scopo risulta primario in termini di conservazione e sviluppo della nostra specie perché si riconosce che se un imprenditore non pensa a come risolvere le sfide sociali di oggi, non sarà possibile fare alcuna attività domani⁴. Inoltre, questo viene tassativamente inserito intrinsecamente nel suo sistema fino ad essere percepito allo stesso livello del tradizionale "scopo di lucro"⁵. Si tratta di prendere l'iniziativa ed agire al duplice fine di sopravvivere, cioè di massimizzare il profitto per remunerare gli azionisti e

⁴ Peter Brabeck-Letmathe, Chairman of the Board, Nestlé

⁵ La definizione di "scopo di lucro" si ricava dall'art. 2247 del Codice Civile, il quale prevede che "Con il contratto di società due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di una attività economica allo scopo di dividerne gli utili". Ne consegue che il fine dell'attività imprenditoriale previsto dall'ordinamento è l'ottenimento di profitto per remunerare i soci.

reinvestire nella crescita dell'impresa, e di contribuire al miglioramento generale principalmente a favore delle generazioni future.

Com'è comprensibile, per rispondere ad un obiettivo tanto nobile è necessario intraprendere un percorso di orientamento alla sostenibilità, il quale può comportare un mutamento interno nel caso si tratti di un'impresa preesistente che riconosce di doversi impegnare maggiormente sotto questo fronte.

1.2.1 Tappe base per un'impresa sostenibile

Per avere un'incidenza positiva verso l'esterno, è necessario dapprima **concentrarsi sull'interiorità dell'impresa** a partire **dal sistema di valori** che si sceglie di adottare formalmente. Si tratta di fare una selezione dei principi guida che l'impresa ritiene importanti e che pertanto formano la sua identità etica in modo tacito oppure espresso in appositi documenti come la carta dei valori o il codice etico. Quest'ultimo viene sovente definito come "la Carta costituzionale dell'impresa, una carta dei diritti e doveri morali che definisce la responsabilità etico-sociale di ogni partecipante all'organizzazione imprenditoriale"⁶ e permette quindi di identificare chiaramente la posizione dell'impresa rispetto alla sostenibilità in senso lato. Procede da sé che i vertici debbano promuovere la diffusione dei valori stilati e incoraggiare le "buone pratiche" all'interno dell'ambiente di lavoro.

Naturalmente, il contenuto etico alla base dell'impresa influenzerà la seconda tappa fondamentale del percorso ovvero la **formazione della strategia aziendale**⁷ e guiderà la formulazione di obiettivi di sostenibilità integrati appunto nella strategia e nei processi di gestione aziendale coerentemente con le possibilità che si prospettano anche sulla base delle risorse interne possedute e sulle prospettive di collaborazione con attori esterni.

Infine, se le dimensioni aziendali lo permettono, nel momento in cui l'azienda ha superato la fase iniziale di start-up e si è assestata generalmente apporta una modifica alla sua struttura organizzativa. Di fatto, **si identificano uno o più responsabili che si occupino della sostenibilità**, provvedendo ad implementare le azioni per

⁶ <http://www.bilanciosociale.it/codiceetico.html>

⁷Per "strategia aziendale" si fa riferimento alla formulazione di decisioni chiave, coerenti tra loro, con cui la governance di un'impresa cerca di prevalere sui competitors nei mercati in cui opera. Si tratta del delineare un percorso evolutivo dinamico sulla base dell'idea imprenditoriale in combinazione con l'analisi delle condizioni e variazioni ambientali sia esterne, controllabili e non, che esterne, valutando quindi l'energia delle proprie risorse.

raggiungere gli obiettivi strategici che concernono il tema e a misurarne l'andamento che può essere rendicontato con scadenza annuale tramite un'apposita relazione. Si tratta di una **fase obbligatoria solo per le imprese di grandi dimensioni che costituiscono enti di interesse pubblico**. Queste, nel rispetto della direttiva europea 2014/95/UE entrata nell'ordinamento italiano nel 2016 tramite il Decreto Legislativo n.254⁸, devono comunicare pubblicamente i risultati ottenuti in ambito sociale, ambientale nonché di attinenza al trattamento del personale dipendente. Ciò favorisce da una parte la responsabilizzazione delle grandi imprese, nutrendo intenti di sostenibilità auspicabilmente già esistenti, e dall'altra l'accuratezza nella selezione delle imprese su cui puntare da parte dei finanziatori che limitano il rischio nei loro investimenti sostenendo imprese capaci di creare valore a lungo termine.

1.2.2 Da economia per gli shareholders a economia per gli stakeholders

È bene ricordare come le attività operative e di business svolte dalle imprese sostenibili si rivolgano necessariamente a una pluralità di parti e mirino a creare valore per ognuna di esse, dette “**stakeholder**”. Per focalizzare il tema si può dapprima fare riferimento alla teoria di Edward Freeman del 1984 il quale definisce gli stakeholder, in italiano “portatori di interessi”, come “**qualsiasi individuo o gruppo che può influenzare o essere influenzato dalle azioni dell'impresa**”. Tale tesi è stata poi ripresa da Clarkson⁹ che ha circoscritto l'idea di Freeman mediante la suddivisione degli stessi in **stakeholders interni ed esterni**. I primi si identificano in soggetti che garantiscono l'avvio e la sopravvivenza dell'impresa ovvero gli *shareholder*, in italiano “azionisti”, i dipendenti, i consulenti e altri collaboratori. Nel momento in cui un gruppo di stakeholder interni non è soddisfatto e decide di uscire dal sistema dell'impresa, questa ne risulta danneggiata o non è più in grado di continuare la sua attività.

Gli stakeholder esterni invece, sono entità non legate all'impresa né sono da essa direttamente dipendenti. Si tratta del connubio tra stakeholder primari, nonché

⁸ Recante il titolo “Attuazione della direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, recante modifica alla direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni”, adottato il 30 dicembre 2016.

⁹ Max..E. Clarkson, “A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance”, *Academy of management review* 20.1 (1995)

clienti, fornitori, banche e competitors, tutti necessari per consentire di superare la fase di start-up e svilupparsi, e stakeholders secondari. Quest'ultimi si identificano innanzitutto con lo stakeholder pubblico cioè lo Stato e la Pubblica Amministrazione che forniscono infrastrutture ed emanano leggi e regolamenti che devono essere rispettate. Rientrano nella stessa categoria, secondo Clarkson, anche coloro che influenzano o sono influenzati dall'impresa, ma generalmente non sono sufficienti per impedire materialmente e direttamente il proseguimento dell'attività d'impresa. Essi hanno però il potere di influenzare l'opinione pubblica giudicando in modo positivo o negativo la performance imprenditoriale e, di conseguenza, possono provocare gravi danni. In base a ciò possono rientrare in questo gruppo: i media, le comunità locali, le associazioni di impresa e i sindacati.

Nonostante nelle prime fasi del ciclo di vita dell'impresa sia naturale dare maggiore rilevanza a determinate categorie di soggetti al fine di poter creare e sviluppare tangibilmente la realtà aziendale progettata, per resistere nel lungo periodo si ritiene oggi imprescindibile il coinvolgimento e l'attivazione di tutti gli stakeholders. Tali azioni risultano convenienti al fine di ottenere un ritorno economico appagante e continuativo derivato dalla propria affermazione come entità che contribuisce proattivamente al mondo in cui opera. Mantenendo una stretta relazione con il territorio e con tutti gli elementi che consentono la vita dell'impresa è infatti possibile cogliere e rispondere alle aspettative da soddisfare, generando con il tempo una proficua relazione di fiducia che attrae durevolmente capitale umano e finanziario.

1.3 Responsabilità Sociale d'Impresa

Come sopra ricordato, i soggetti i cui interessi vanno considerati e soddisfatti non si esauriscono nell'identità dei soli shareholders ma si identificano con una lunga serie di portatori di interesse. L'assunzione di tale impegno si manifesta con **l'integrazione spontanea e non prescrittiva** “delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”¹⁰ e pertanto **coincide con l'assunzione della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) o Corporate Social Responsibility (CSR)**. La materia è stata oggetto di una lunga evoluzione la cui base di partenza è la teoria data da Bowen nel 1953. Egli ha definito

¹⁰ Max..E. Clarkson, “A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance”, *Academy of management review* 20.1 (1995)

per primo l'RSI come "l'obbligo degli uomini d'affari di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, o di seguire quelle linee di azione che sono desiderabili in termini di obiettivi e valori della nostra società"¹¹ focalizzandosi quindi sull'assunzione di una buona condotta imprenditoriale. Oggi si tende a far riferimento alla definizione fornita dalla Commissione dell'Unione Europea introdotta in un primo momento nel **Libro Verde del 2001** e successivamente ampliata¹². **L'Unione incoraggia non solo a prendere decisioni sagge e "desiderabili" ma anche a rendere parte sostanziale delle proprie strategie obiettivi ecologici e sociali a beneficio dei propri stakeholders** instaurando con essi un rapporto contrassegnato dal principio responsabilità.¹³ Quest'ultimo può scomporsi in due aspetti principali: il primo secondo cui ogni "uomo d'affari" deve prevedere e considerare gli effetti delle sue azioni egoistiche sul contesto ambientale in senso ampio, dall'occupazione all'inquinamento, il secondo che vede come protagonista un comportamento attivo dell'impresa che opera allo specifico proposito di creare valore per gli stakeholders.

1.3.1 La Corporate Citizenship

In relazione a quest'ultimo punto, possiamo far riferimento al concetto di *Corporate Citizenship*, in italiano cittadinanza d'impresa, poiché si riscontra un atteggiamento costruttivo tipico di un soggetto che riconosce di far parte di una certa comunità non solo dal punto di vista locale, più limitato, ma anche globale. In quanto tale, si sente legato agli altri membri che deve prima di tutto rispettare e non danneggiare, ma anche aiutare. Tale principio va oltre la *business philanthropy*, in italiano filantropia d'impresa, che è comunque parte del paradigma della sostenibilità in quanto prevede l'esercizio di azioni benefiche a favore di progetti charity con l'altruistico scopo di alleviare problematiche percepite come esterne. Si tratta per esempio di donazioni e offerte di beni mobili, immobili o di servizi ossia di un insieme di azioni solidali che tuttavia sono discontinue e isolate rispetto alla strategia imprenditoriale. Queste, pertanto, finiscono per favorire solo l'immagine e la reputazione dell'azienda, senza

¹¹ Bowen, Howard R. *Social responsibilities of the businessman*, Harper and Brothers, New York, 1953

¹² Ampliamento nella comunicazione n. 681 della Commissione Europea intitolata "comunicazione della commissione al parlamento europeo, al consiglio, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni" p.7 ss.

¹³ Balluchi, Federica, Furlotti, Katia *La responsabilità sociale delle imprese*, Giappichelli, 2017 p.40

apportare soluzioni concrete e durature alla collettività poiché non sono continuamente alimentate né sono sufficienti.

Operando invece sistematicamente sotto il profilo della Corporate Citizenship, **l'impresa integra in sé l'obiettivo strategico di creare sviluppo nella collettività di cui si sente parte utilizzando il suo potere dovuto alla sua posizione economica di rilievo rispetto agli altri cittadini.** Come previsto dalla Commissione Europea in materia di RSI “La complessità di tale processo dipenderà da fattori quali la dimensione dell'impresa e la natura delle sue operazioni.”¹⁴. È infatti evidente che le micro-imprese¹⁵ possano determinare un miglioramento comunitario meno incisivo rispetto ad aziende che possiedono più risorse finanziarie e umane. Ciò nonostante, si incoraggiano tutte le imprese a progettare una strategia a lungo termine, che rispecchi la presa di coscienza dell'aver un ruolo sociale. Quest'ultimo punto ha subito un'ulteriore evoluzione che ha consentito di poter pensare di andare ancora oltre l'RSI, interrompendo il legame tra creazione di benessere eco-sociale e i soli principi di carità e rispetto da parte dell'impresa.

1.4 Il valore condiviso

Si introduce così il **concetto di valore condiviso, in inglese *shared value***. Questo è stato teorizzato nel 2011 dall'economista Michael E. Porter e da Mark R. Kramer, esperto nell'ambito delle strategie di impatto sociale. Il punto d'inizio è l'incontestabile constatazione che il capitalismo è un sistema ora degenerato in quanto ha creato ricchezza per gli shareholders alle spese della società sotto diversi punti di vista, alimentando di fatto i divari insostenibili che caratterizzano la nostra contemporaneità. Si ritiene perciò che sussista la necessità di ripensare il nostro sistema economico facendo sì che questo si basi su **nuovi modelli di business**: “modelli di business validi” con **al centro la produzione di valore che sia economico e al contempo**, non in un secondo momento né piano, **sociale**. Pertanto, al fine di misurarli vanno tenuti in considerazione i benefici di varia natura goduti dalla

¹⁴ Comunicazione n. 681 della Commissione Europea intitolata “comunicazione della commissione al parlamento europeo, al consiglio, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni”

¹⁵ Per categorizzare in termini di dimensioni l'impresa, l'UE utilizza un parametro ibrido. Si considerano gli occupati e il fatturato annuo oppure il totale di bilancio annuo. Le microimprese constano meno di 10 occupati e conseguono un fatturato (o totale di bilancio annuo) che non supera i 2 milioni di euro.

società intera e da questi vanno sottratti tutti i costi sopportati: se il risultato è positivo, è stato creato valore. Per poter raggiungere tale fine, è chiaramente necessario andare a modificare la tradizionale ideologia di fondo secondo cui le imprese sono realtà indipendenti e scollegate dalla società unendo invece tali parti affinché queste si concepiscano come elementi integrati e parte dello stesso insieme. Se questo si mette in pratica, risulta evidente che ogni attore ricava convenienza nel contribuire, sfruttando il proprio potenziale, al progresso generale che lo favorirà di conseguenza. Al fine di dare impulso a questo processo è necessario innanzitutto **abbandonare le logiche di breve termine per il conseguimento di un vantaggio competitivo**¹⁶, puntando invece ad una visione più lungimirante, quella del **valore condiviso**. È imprescindibile quindi discostarsi dal cieco obiettivo di massimizzazione degli utili per remunerare gli azionisti poiché questo porta spesso alla partecipazione a una sanguinosa lotta di prezzo per entrare nel mercato e risultare competitivi. Strategia diversa e più redditizia è quella che intende rafforzare la propria competitività mediante politiche e pratiche operative che simultaneamente migliorano le condizioni economiche e sociali del contesto in cui si opera.¹⁷ Questa tesi scorge, quindi, nel contributo dato all'aumento del benessere della società, e quindi anche del pianeta, delle opportunità di successo. Per poterlo ottenere serve chiaramente **identificare quali siano le esigenze a cui si vuole rispondere cercando poi di intervenire con la propria attività economica**. Fondamentale è a questo punto il coinvolgimento degli stakeholders i quali, per superare la dicotomia tra beneficiari e clienti, vanno consultati poiché questi possono fornire informazioni precise sulle aspettative che possiedono in materia di carenze che necessitano e si aspettano essere colmate. Per comprenderli appieno sarà dunque necessario impiegare le proprie energie, finanziarie e non, sugli obiettivi sociali tenendo a mente che i costi che di conseguenza sopravverranno rappresentano investimenti redditizi a lungo termine, da concepire come **opportunità di differenziazione**¹⁸ per l'impresa stessa e non sono da ritenersi “spese

¹⁶ Si farà riferimento al concetto di vantaggio competitivo come il risultato di una strategia per arrivare ad occupare e mantenere una posizione favore nel mercato lavorando sul posizionamento strategico, e quindi sulla percezione mentale del cliente rispetto all'impresa, e sull'efficienza operativa.

¹⁷ 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)

¹⁸ Per differenziazione si intende la strategia competitiva di base che punta a creare un vantaggio differenziale. Si tratta di erogare un'offerta percepita come unica dal consumatore finale lavorando dal punto di vista esterno su molteplici dimensioni quali: il prodotto, il servizio, il personale e l'immagine.

filantropiche”. Come anticipato, queste andrebbero a beneficiare principalmente determinati soggetti esterni, percepiti come autonomi, in maniera parziale e sporadica poiché viene da sé considerare ragionevole l’impossibilità per un’impresa non no-profit di destinare continuamente, in maniera non fruttifera se non per la risonanza sulla propria immagine, risorse finanziarie ad iniziative benefiche. Al contrario, quello che **Porter e Kramer suggeriscono è di puntare a soluzioni reali e durature che pertanto devono essere autosufficienti, attributo che si ottiene se queste vengono generate continuamente dall’impresa poiché si manifestano nel momento in cui essa genera valore.**

1.4.1 Modalità chiave per erogare valore condiviso

Affinché l’offerta soddisfi questo intento le imprese possono agire attraverso **tre modalità chiave:**

- Riprogettando i propri prodotti e mercati a partire dall’analisi dei bisogni che devono essere incorporati ai propri output. A precedere tale incorporazione è **uno slancio innovativo che costringe a ripensare alle caratteristiche dei propri prodotti da rendere affini alla domanda di fondo e in grado di migliorare la qualità della vita.**

Da qui, per esempio, il passaggio per le imprese alimentari dall’investimento su gusto e quantità alla focalizzazione sul bisogno fondamentale di un’alimentazione sana¹⁹.

Per quanto riguarda i mercati, è evidente che maggiori opportunità di crescita nei termini del valore condiviso provengono dai luoghi con più problematiche ancora da risolvere anche se, chiaramente, non si può pensare a un profitto nel breve termine.

-Ridefinendo la produttività della catena del valore²⁰ ovvero indagando e modificando l’impatto socio-ambientale di tutte le attività svolte, di supporto e primarie, abbattendo le spese. È bene considerare infatti che apportare miglioramenti a livello operativo avrà una conseguenza positiva sul mondo.

A partire dall’aspetto ambientale, si nota come questo possa essere compromesso o favorito dalle decisioni riguardanti la gestione delle attività primarie che

¹⁹ 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)

²⁰ In sintesi, la catena del valore è l’insieme di attività svolte una al seguito dell’altra al fine di generare un output. Teorizzata da Porter nel 1985, permette di individuare il costo e il contributo di tutte le attività che vengono suddivise in attività primarie (logistica in entrata, operations, logistica in uscita, marketing e vendite, servizi) e di supporto (infrastruttura aziendale, gestione delle risorse umane, ricerca e sviluppo, approvvigionamenti)

inevitabilmente incide anche sui costi che l'impresa deve sopportare. Si può per esempio agire cercando di ridurre l'inquinamento ambientale investendo su tecnologie avanzate, in ambito gestionale e logistico, le cui ripercussioni positive si manifesteranno anche in termini di risparmio finanziario a lungo termine. Lo stesso vale per la minimizzazione degli sprechi delle materie prime (in particolare se si tratta di risorse naturali come l'acqua) e dell'energia che riducono l'ammontare monetario che occorre per la produzione e creano valore sociale. Lo stesso può avvenire tramite lo sviluppo di consistenti economie di scopo²¹ e ancora di politiche di economia circolare²² che rendono più efficiente la catena del valore.

- Considerando **l'aspetto delle risorse umane**, è importante sottolineare che anche investire su igiene, sicurezza e sul garantire rispetto dei diritti umani e permette di conseguire una redditività economica migliore. **Si tratta di considerare il benessere del proprio personale, dei fornitori e dei clienti poiché questi consentono di costruire un business duraturo.** I primi due stakeholders, infatti, sono essenziali per sostenere qualitativamente la produzione. Non a caso si suggerisce di riconsiderare il processo di outsourcing²³, che appare insostenibile in quanto non garantisce né giustizia sociale né la qualità dell'output a lungo andare. Questa è influenzata anche dalla produttività degli impiegati interni che più sono ascoltati, valorizzati e motivati da giusti stipendi e buon clima aziendale, più diventano performanti. Bisogna per tanto **mettere in atto una serie di azioni ragionate** che partono dalla profonda convinzione che **le risorse umane debbano essere una parte attiva e partecipe alla realizzazione degli obiettivi aziendali**, volti in questo caso alla produzione di valore condiviso. Si considera quindi il miglioramento dell'ambiente di lavoro a partire da elementi base come igiene e sicurezza ad altri coefficienti, comunque fondamentali, come formazione continua e proposte di supporto.

²¹ Con questo termine si fa riferimento all'utilizzo di una stessa risorsa per molteplici attività. Si consente così di risparmiare energia sotto molti punti di vista considerando per esempio la riduzione degli sprechi di materie prime. Al fine di sviluppare un'economia di scopo due o più imprese possono pensare di avviare una relazione di collaborazione per integrare i loro processi produttivi e creando così una barriera strutturale per possibili nuovi entranti nello stesso mercato.

²² Con questo termine si vuole definire in questo caso un modello di produzione e che si impegna a riutilizzare, riparare e riciclare i materiali e prodotti esistenti il più a lungo possibile allungando la vita dei prodotti, contribuendo a ridurre i rifiuti al minimo così come la loro gestione e rilevanza di costo.

²³ Tale fenomeno consiste nell'esternalizzazione di una o più funzioni aziendali che saranno svolte da un provider esterno. Tra le realtà nasce un'obbligazione (che ha come fonte un contratto) per cui un terzo dovrà svolgere una prestazione che dovrà essere remunerata costituendo un costo variabile per l'impresa.

Abilitando lo sviluppo dei cluster locali e mettendo quindi in relazione il proprio successo con quello delle comunità in cui si opera, si moltiplica la produzione di valore condiviso mantenendo una certa competitività. Si tratta di considerare tutti i soggetti da cui si è circondati come elementi complementari per aumentare l'efficacia delle proprie azioni che devono quindi integrarsi in schemi d'azione di cooperazione. Affinché quest'ultimi promuovano il progresso complessivo e individuale, l'impresa non può isolarsi bensì lavorare attivamente dal punto di vista delle relazioni con i gruppi locali da identificarsi “non solo con le imprese ma anche con le istituzioni”.²⁴ Il quadro completo, prolungamento della catena del valore, considera quindi entità direttamente correlate all'azienda come fornitori, terzisti ma anche il settore pubblico affinché tutti questi elementi si integrino e avviino programmi sinergici, volti a perseguire obiettivi comuni tramite una rete di suddivisione di costi e responsabilità, e di conseguenza propensi ad avere successo.

In conclusione, **il concetto di valore condiviso supera quello iniziale di RSI** poiché la base dell'azione imprenditoriale integra intrinsecamente profitto e progresso generale. Non si chiede di agire per altruismo o cittadinanza intesa come rispetto dell'ambiente in cui si è inseriti bensì **per trovare una soluzione vantaggiosa a bisogni non soddisfatti per il beneficio proprio e di tutti gli altri.**

²⁴ 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) p.12

CAPITOLO 2

2.1 B Lab

Tra la varietà di nuovi modelli economici congegnati per la generazione di impatto positivo a impulso aziendale spiccano le proposte di B Lab. Questo è un ente non profit che si definisce come la base di un network che sta convertendo l'economia globale in una forza benefica per le comunità, le persone e per il pianeta. Si tratta di un'organizzazione americana con sede a Wayne, Pennsylvania nata nel 2006 con l'aspirazione di creare un nuovo paradigma, **un'evoluzione del capitalismo che risulti inclusivo, equo e rigenerativo**. Di fatto, uno dei fondatori dell'ente, Andrew Kassoy, ha affermato in una celebre intervista nella rivista economica *McKinsey Quarterly*²⁵, che l'errore chiave del capitalismo è l'intrinseco primato degli azionisti che deve invece remunerare tutte le parti interessate cessando di essere uno strumento che avvantaggia pochi soggetti e danneggia tutti gli altri. Con lui, Jain Coin Guilbert e Bart Houlahan hanno co-fondato **B Lab**, uniti dalla convinzione che le aziende moderne fossero irresponsabilmente guidate all'esclusivo fine di massimizzare il profitto. Dunque, queste sono ritenute estranee a reali orientamenti altruistici, di cui, dopo tutto, beneficerebbero anch'esse se agissero in una prospettiva di valore condiviso la quale considera le conseguenze positive sul proprio business se focalizzato in azioni dirette alla creazione di well-being comunitario e ambientale.

Da qui l'idea dei creatori che prende forma, come evidenziato nell'intervista, anche grazie all'unione delle loro esperienze nel settore privato, del Private equity²⁶ per Kassoy mentre per Guilbert e Houlahan si può parlare di sperimentazione sul campo in quanto creatori della celebre azienda AND1 produttrice di scarpe e abbigliamento da basket per il mercato di massa. I fondatori hanno dapprima pensato alla costituzione di un business che fungesse da modello per altri ma poi, dopo aver riscontrato la presenza di altre imprese che cercavano di fare lo stesso rimanendo

²⁵ Kassoy, Andrew. "Declaration of interdependence: B Lab Global's Andrew Kassoy" Di David Schwartz. *McKinsey Quarterly* (2020) <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/declaration-of-interdependence-b-lab-globals-andrew-kassoy>

²⁶ Con "Private equity" intendiamo una categoria finanziaria che coinvolge investimenti a medio-lungo termine su una società non quotata apportando capitale e/o assistenza tecnica. Si tratta quindi di operazioni di sostegno a favore di imprese neonate allo scopo di guadagnare al momento del proprio svincolamento.

costrette nelle logiche capitalistiche, **hanno deciso di avviare un'organizzazione che potesse formulare diversamente le regole del gioco.** Quelle tradizionali, infatti, come sostiene Kassoy, hanno consentito al capitalismo di apportare prosperità in termini di calo della povertà e di innovazioni eccezionali ma anche di generare progressivamente sfide sociali e ambientali sempre più ardue. I business, stessi colpevoli, possono però affrontarle e vincerle poiché oggi rappresentano le forze principali del sistema che non possono pensare di delegare questo compito ai singoli, agli enti non profit o alla rete pubblica, il cui supporto rimane comunque essenziale in termini di incentivi e normative. In riferimento a quest'ultima proposizione si riporta la **“Dichiarazione di interdipendenza”** siglata da B Lab e da considerare come il manifesto dell'istituzione:

“Noi immaginiamo un'economia globale che usi il business come una forza positiva. Quest'economia si compone di un nuovo tipo di impresa - le B Corp - che è guidata da uno scopo e crea benefico per tutti gli stakeholders, non solo per gli shareholders.

Come B Corp certificate e leader di quest'emergente economia, noi crediamo:

- che dobbiamo essere il cambiamento che cerchiamo nel mondo
- che tutti gli affari debbano essere gestiti considerando l'importanza delle persone e del mondo
- che attraverso i loro prodotti, servizi e profitti, le imprese debbano aspirare a non danneggiare nessuno e portare beneficio a tutti.

Per fare ciò è necessario agire con la consapevolezza che dipendiamo gli uni dagli altri e siamo per questo responsabili verso gli altri e verso le generazioni future”.²⁷

La dichiarazione esplicita quindi la centrale connessione degli esseri umani tra di essi (e tra essi e il mondo che abitano) che impedisce loro di determinare da soli le condizioni della propria esistenza. Questa semplice asserzione che può apparire scontata e consolidata sembra essere caduta nell'oblio ma, nonostante ciò, attraverso il documento risorge e riacquista importanza specie per le implicazioni che comporta il prenderne atto. Ne deriva, infatti, una necessaria diffusione del

²⁷ Guilbert, Jay C. “Business That Works for Everyone: A Declaration of Interdependence” B The Change (22 ottobre 2017) <https://bthechange.com/business-that-works-for-everyone-a-declaration-of-interdependence-c69b9bbe981e>

senso del dovere nei confronti del benessere gli uni degli altri che si dovrebbe esprimere in azioni concrete e misurabili per costruire un'economia inclusiva. A dare prova indiscutibile del principio di interdipendenza è stata la pandemia di COVID-19, come ha sottolineato Kassoy, che ha infatti messo in luce il legame a effetti reciproci tra persone, settori economici e paesi poiché le ripercussioni delle variazioni sociali ed economiche hanno colpito tutti, indiscriminatamente. Oltre a questo, si è rivelato chiaro quanto rapidi possano essere i movimenti e i cambi di orientamento sulla produzione delle aziende, molte delle quali, spinte dall'interesse di contribuire ad arginare il dilagare di una malattia infettiva preoccupante sotto tutti i punti di vista, si sono **riconvertite**²⁸ per aiutare il prossimo e ottenere profitto allo stesso tempo: **usando l'incredibile forza del business per creare valore condiviso**. In generale però l'emergenza sanitaria ha comportato una grave crisi economica che l'OIL stima potersi riflettere in 24,7 milioni di persone disoccupate nel mondo, aumentando così l'ammontare di 19,4 milioni rispetto al 2019²⁹. Anche solo considerando questo aspetto si evidenzia la necessità di sviluppare la capacità di resilienza aziendale per fare fronte alle sollecitazioni esterne. Ciò si tramuterebbe da un lato in **politiche di prevenzione**, per esempio in materia di sicurezza sul lavoro per far riferimento alla disoccupazione, **e di modulazione**. Quest'ultime si caratterizzano per conferire flessibilità all'azienda che riesce così di rispondere ai bisogni esterni, captati con dedito ascolto, in maniera coerente e veloce, strutturandosi dinamicamente in base alle esigenze. Si presuppone quindi una governance adattiva capace di contrastare o mitigare gli stravolgimenti inattesi dell'equilibrio economico. Per procedere verso l'acquisizione di tale attitudine è fondamentale **abbandonare gli obiettivi di solo profitto e abbracciare il concetto di creazione di valore per tutti gli stakeholders sviluppando al contempo la caratteristica antropologica di adattamento** su cui B Lab crede fortemente. L'organizzazione ritiene, infatti, che qualunque persona e il pianeta debbano essere tenuti in grande considerazione e debbano essere prioritizzati nel fare business in maniera proattiva e coerente con il contesto. Si tratta di una teoria con obiettivi a

²⁸ Ci si riferisce alle imprese riconvertite quando queste assecondano e/o accompagnano le variazioni esterne modificando la propria struttura e, di conseguenza, l'output da immettere nel mercato.

²⁹ ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. 2nd Edition" (7 aprile 2020)
https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_740877/lang--it/index.htm

lungo termine che considera l'interconnessione tra gli elementi menzionati e che, se ben manovrata, porterà, secondo l'ente, al dominio della giustizia sull'iniquità e delle persone con il pianeta sul profitto creando prosperità condivisa e duratura per tutti.

2.2 Le proposte di B Lab

B Lab intende conseguire la sua vision dal potenziale letteralmente rivoluzionario tramite una strategia che definisce “globale”³⁰. Si tratta di un percorso articolato in cinque fasi al fine di dare vita, e portare a termine, il cambiamento. Il punto di partenza, su cui si basano tutti gli altri, è la diffusione degli standard di B Lab per individuare e quantificare l'impatto aziendale seguito dalla certificazione delle imprese che ottengono almeno il 40% del punteggio possibile (80 punti su 200) e dalla promozione dello stato giuridico di Società Benefit. La terza fase vede la necessità di diffondere le storie delle realtà che hanno successo senza andare a scapito di altri in modo da poter diventare una fonte d'ispirazione. B Lab vuole, inoltre, sollecitare e favorire il cambiamento delle politiche per indirizzare il business verso la creazione di forze positive ed, infine, intende sviluppare una rete di comunità, da locale a internazionale, per propagare il cambiamento.

Come sostanziale punto di svolta, quindi, B Lab si propone di **fornire dei parametri di misurazione dell'impatto di un'azienda** per consentire, tra l'altro, a tutti gli stakeholders di conoscere i suoi effetti vantaggiosi e/o dannosi. La trasparenza è infatti designata come un elemento costitutivo essenziale affinché in primis i clienti, fornitori, potenziali lavoratori e investitori possano scegliere se supportare o meno una data impresa. Prima non esisteva né un modello completo che consentisse loro di capire se un'azienda stesse o meno generando un impatto positivo sulla società né se potesse offrire la garanzia di essere in grado di farlo in maniera significativa e duratura nel tempo. Per sopperire a questo bisogno percepito come urgente, **dal 2006 B Lab ha introdotto e sviluppato dei criteri standard per definire le migliori pratiche aziendali in materia sociale, ambientale e di governance**. Queste sono disciplinate dallo *Standard Advisory Council* (Comitato Consultivo) nonché un organo indipendente formato da membri internazionali, che

³⁰ <https://bcorporation.eu/create-systems-change/theory-of-change/>

compongono una rosa di competenze poliedrica e completa, nominati dal *Board of Directors*, il consiglio di amministrazione composto da esperti dislocati in tutto il mondo e raggruppati in comitati consultivi regionali. Gli standard forniti vengono periodicamente aggiornati, diventando tanto più esigenti quanto più si propagano gli strumenti disponibili per poterli raggiungere con determinazione, e riguardano due aree principali ovvero il **B Impact Assessment** (la cui ultima versione risale al 2019) e i **Risk Standards** (in base al settore) a cui si aggiungono ulteriori requisiti per grandi multinazionali con un fatturato annuo di almeno 5 miliardi.

2.2.1 Il B Impact Assessment

Il B Impact Assessment (BIA) è uno strumento, olistico e gratuito, di misurazione del proprio livello di performance sulla base di criteri oggettivi stabiliti dal Comitato Consultivo di B Lab. In particolare, si concretizza in un questionario virtuale disponibile in varie lingue che permette, ad ogni azienda del mondo, operante in qualsiasi settore, di valutarsi autonomamente a 360 gradi ripercorrendo e giudicando il proprio operato.

Per poter iniziare è necessario registrarsi sul sito **app.bimpactassessment.net** compilando tutti i campi richiesti. Questi insistono sulla localizzazione dell'impresa e sulle sue dimensioni allo specifico scopo di permettere all'algoritmo di predisporre, compatibilmente al contesto suggerito, una specifica traccia di domande. Queste infatti variano in numero, da 50 a 250, e in contenuto in particolare in base a: settore, distinguendo tra agricoltura, industria, distribuzione, servizi (a loro volta distinti in servizi ad alto e basso impatto ambientale); area geografica in cui opera, distinguendo i mercati sviluppati (con uno specifico set di domande per le imprese statunitensi) da quelli in via di sviluppo (America Latina, Europa dell'Est, Africa, Asia e Medio Oriente); dimensione, calcolata sul numero di dipendenti retribuiti (escludendo quindi stagisti, collaboratori sporadici, azionisti e imprenditori non lavoratori).

In tutti i casi, i quesiti sono divisi in cinque sezioni principali: governance, dipendenti, comunità, ambiente e clienti.

Governance: Si valutano gli obiettivi di mission nel complesso e l'impegno verso la creazione di impatto positivo sociale e ambientale premiando le società sono state fondate con lo statuto delle Società Benefit o si sono ad esso convertite. Inoltre, si

verifica il codice etico, il grado di trasparenza delle informazioni e di coinvolgimento, nelle decisioni aziendali, dei quattro gruppi di stakeholders che seguono.

Comunità: Si mira ad analizzare l'impatto sulla comunità in cui si opera e l'impegno che si dimostra nel territorio evidenziando la risonanza dell'azienda. Si rileva la presenza/assenza di iniziative benefiche e di valorizzazione delle risorse autoctone come materie prime, clienti, fornitori con riguardo alla catena di approvvigionamento.

Ambiente: Si valuta l'impatto sul pianeta e le emissioni in acqua, aria, terra e sulla biodiversità. Si guarda quindi sia l'aspetto diretto della produzione, premiando i più innovativi da questo punto di vista e chi adotta o si ispira a strategie zero-waste³¹, sia l'aspetto dei trasporti e distribuzione. Intuibilmente, si promuove l'utilizzo di risorse di energia rinnovabile e la ricerca di risorse materiali poco impattanti.

Dipendenti: Si indaga sulla tutela e riconoscimento delle risorse umane. In primis, quindi, si fa riferimento ai contratti di lavoro e alle remunerazioni insieme con l'assicurazione e l'assistenza sanitaria. In secundis/in secondo luogo si misurano le possibilità di crescita professionale, il livello di coinvolgimento e la valorizzazione del dipendente oltre che alla sua soddisfazione percepita nell'ambito lavorativo. Si tiene anche conto dei protocolli di supporto per diversamente abili.

Clienti: si mette in esame la qualità dell'output aziendale sia esso un prodotto o un servizio così come la parte etica che riguarda questo gruppo di stakeholders. Si giudicano infatti le forme di informazione fornite, l'aggressività del marketing insieme con la gestione della privacy della clientela e il suo grado di coinvolgimento.

Per dare l'idea dei quesiti che possono presentarsi, B Lab ne fornisce degli esempi nel suo sito ufficiale (bcorporation.net), di cui una selezione viene qui riportata.

Categoria comunità: “Qual è la percentuale del management che proviene da comunità poco rappresentate? (Queste includono donne, minoranze/popolazioni precedentemente escluse, persone con disabilità, e/o persone residenti in comunità a basso reddito)”

³¹ Con il termine “zero waste” si intende una modalità di gestione dei rifiuti che propone di riutilizzare gli scarti della produzione come nuovi input per altre lavorazioni riducendo o eliminando di fatto gli sprechi.

Categoria clienti: “Come viene verificato se il vostro prodotto migliora l’impatto delle vostre organizzazioni clienti?”

Categoria ambiente: “La vostra impresa monitora e registra la vostra produzione di rifiuti complessiva?”

Categoria governance: “Escludendo la dichiarazione di intenti, cos’ha fatto la vostra impresa per assicurare legalmente che le sue performance sociali o ambientali sono parte della strategia aziendale indipendentemente dai cambi di leadership?”

Categoria dipendenti: “Di quanto supera in percentuale il salario del vostro dipendente a paga oraria più bassa rispetto al salario minimo legale?”

Le domande sono appositamente progettate per risultare ambiziose poiché esse stesse devono anche fungere da **spunti di riflessione stimolanti** su questioni mai prima prese in considerazione. Di conseguenza, vogliono essere formative tant’è che sovente includono: spiegazioni sul perché si ritiene rilevante indagare su quell’aspetto specifico; manuali guida per il miglioramento o l’implementazione di tale materia ed esempi di imprese-modello che già la mettono in pratica.

Si richiedono risposte il più possibile accurate e aggiornate basate su una raccolta di dati e informazioni, che possono richiedere anche intere settimane, al fine di poter ottenere feedback quanto più precisi e utili. Quest’ultimi si materializzano in **griglie di comparazione con migliaia di altri business che hanno risposto allo stesso questionario e il proprio livello è messo in evidenza quindi rispetto ai risultati conseguiti da un numero considerevole di altre aziende che sono state valutate tramite lo stesso strumento**. In particolare, al fine di fornire un confronto valido, B Lab seleziona una parte delle più di 150.000 imprese-utenti³² e calcola un feedback sulla base della media del proprio settore di appartenenza da una parte, di quella del proprio paese dall’altra e ancora in paragone con la votazione generalmente ottenuta dalle aziende delle stesse dimensioni. I risultati sono divisi per ognuna delle categorie menzionate in precedenza e forniscono una chiara visione sui propri punti di forza e sugli aspetti dove è presente un margine più o meno ampio di miglioramento. Si tratta quindi di **un’opportunità per le imprese per tracciare e prendere coscienza dei propri limiti**, cioè delle aree di potenziale intervento da cui invece ci si astiene, e, nondimeno, degli effetti negativi del proprio business per poter così intraprendere un percorso mirato di miglioramento anche

³² Dati B Lab 2022 <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment>

grazie alle guide fornite da B Lab. Inoltre, con i report contenenti i feedback di B Lab è possibile considerare la possibilità di utilizzare tale riscontro per offrirlo a clienti, società di consulenza, potenziali investitori, fornitori e distributori e altri soggetti con cui si intende instaurare una relazione al fine di fornire un prospetto della propria impresa sulla base di standard credibili, usati e considerati affidabili da istituzioni, governi e numerose imprese private. Pertanto, **tramite il BIA si può supportare la propria immagine sostenendola sulla base dell'autoanalisi condotta per rispondere al questionario.**

Solo nel caso in cui si ritenga di possedere effettivamente un buon punteggio, si può chiedere la verifica ufficiale di B Lab e avviare eventualmente, se si superano i requisiti, il processo per ottenere la certificazione B Corp.

2.3 Le B Corp certificate

Le B Corp sono imprese private a cui è stata conferita l'omonima certificazione da B Lab, il suo ente ideatore. Tramite questa si attesta che l'impresa è di fatto sostenibilmente performante cioè raggiunge complessivamente alti standard rappresentando al contempo **un modello di azienda a prova di presente e futuro.** Il percorso per l'ottenimento e il mantenimento di tale certificazione si articola in più fasi:

- la verifica della qualità delle proprie performance
- la modifica della forma giuridica dell'impresa e
- l'autorizzazione a rendere disponibili i propri dati nel loro profilo B Corp sul sito di B Lab.

Per iniziare serve quindi effettuare autonomamente il questionario iniziale, il BIA, e nel caso in cui un punteggio alto emerga si può chiedere la ratifica formale di B Lab. Come anticipato, infatti, il BIA è uno strumento gratuito e accessibile che consente di analizzare la propria impresa per interrogarsi sullo stato del proprio ambiente interno e aumentare la consapevolezza riguardo alla risonanza del proprio operato. Per questa ragione, di base non è necessario l'intervento del team di B Lab che è invece chiamato a revisionare le risposte nel caso in cui si voglia avviare la procedura per diventare B Corp tramite una verifica documentale e sul campo che può richiedere dalle 4 alle 8 settimane, per decretare ufficialmente il punteggio finale che, ponderato in base al peso prestabilito delle singole domande, consentirà

di ritenere una data impresa idonea per la certificazione se è almeno pari ad 80 punti su 200. A questo punto **serve superare la fase di “valutazione dei rischi”**, in inglese *risk review*, ovvero l’analisi dei danni potenziali derivanti dall’esercizio della propria attività. Solo per le multinazionali che fatturano più di 5 miliardi all’anno è previsto che un apposito comitato conduca un ulteriore esame motivato dall’ampiezza e dal peso del loro raggio d’azione.

Per superare questa fase è infine richiesto di firmare la Dichiarazione di interdipendenza, riportata nel paragrafo 2.1. A questo punto, per citare la stessa B Lab **le imprese si possono definire come “le leader nel movimento globale per un’economia inclusiva, equa e rigenerativa” e rispondono quindi alla più alta aspirazione di B Lab: fare business per produrre un impatto positivo.**

Una volta certificate, devono aderire al **principio di trasparenza** ³³previsto consentendo di rendere pubblico il loro punteggio BIA, quindi di condividere le loro informazioni e decisioni, nel sito Bcorporation.net.

Per proseguire, B Lab richiede che le imprese si responsabilizzino legalmente, **vincolandosi giuridicamente alla persecuzione di un obiettivo di bene comune** e proteggendo così quest’intento dall’essere accantonato per eventuali crisi, eventi contingenti o cambi di leadership. **L’assunzione dell’impegno legale è uno step fondamentale per mantenere tutte le certificazioni B Corp** ma si concretizza in maniera diversa in base alla legislazione di ogni paese. In **Italia** questa coincide con l’adozione entro due anni della forma giuridica delle **Società Benefit** ammesse dall’ordinamento italiano dal 2016 e di cui seguirà un debito approfondimento nel successivo paragrafo 2.4.1.

Ogni tre anni viene revisionata l’idoneità al possesso della certificazione, pena la sua revoca mentre annualmente è previsto il pagamento di una tassa calcolata sui ricavi lordi totali al fine di coprire il costo della licenza del potente marchio “B Corp” e le spese dell’ente non-profit (come personale, verifica dei requisiti, supporto aziendale, sviluppo e aggiornamento degli standard).

³³ Per principio di trasparenza si intende l’imprescindibile pubblicità delle proprie performance in modo da rendere possibile la conoscenza reale dell’operato aziendale con la duplice funzione di esortazione a dare il meglio per le aziende e di controllo per gli stakeholder. Rendendo obbligatorio il rispetto di questo requisito si evita l’utilizzo ingannevole della denominazione “benefit”.

2.3.1 Il movimento B Corp

Le imprese che ottengono le certificazioni B Corp entrano ufficialmente nella ‘‘B Corp community’’ che persegue l’intento collettivo di trasformare l’economia globale. In linea con l’idea di fondo di interdipendenza tra tutti soggetti economici e non, B Lab promuove la collaborazione tra gruppi di B Corp, imprese, costituite da persone, in molteplici eventi, attività di confronto e progetti riguardanti tematiche urgenti di rilevanza globale così come l’impegno delle singole imprese certificate a promuovere attivamente la crescita del movimento. Comprensibilmente, infatti, maggiore sarà il numero di componenti della comunità, più questa diventerà influente nei confronti di altre imprese, che vengono così auspicabilmente ispirate ad utilizzare il loro business come una forza positiva e a competere per essere le migliori per il mondo, e degli stati, indotti a predisporre una forma giuridica imprenditoriale che tuteli gli interessi degli stakeholders e a incentivare il rispetto degli standard olistici menzionati in precedenza.

Ad oggi **il movimento consta di 5267 B Corp certificate distribuite in 83 paesi del mondo**³⁴ che possono fare affidamento ad una rete di partners globali referenti di B Lab composta da: B Lab U.S. & Canada, B Lab Australia & Aotearoa New Zealand, B Lab East Africa & South Africa, B Lab Europe, B Lab Hong Kong & Macau, B Lab Korea, B Lab Singapore, B Lab Taiwan, B Lab UK, B market builder China, B market builder: Japan, B market builder: Southeast Asia e Sistema B.

2.4 Le Società Benefit

Le società benefit, in inglese *Benefit Corporation*, rappresentano un modello complementare alla certificazione in quanto per mantenerla è necessario possedere questo specifico assetto giuridico il quale però può diventare l’ossatura giuridica anche di un’impresa che non è interessata a diventare un’impresa certificata B Corp. Tale struttura dà vita ad un tipo di **impresa ibrida** poiché dal punto di vista legale, questa si va a collocare a metà tra l’impresa a scopo di lucro e quella non profit dal momento che fin dalla costituzione, **si è obbligati a dare la stessa priorità a tre elementi allineati: profitto, persone e pianeta**. In un certo senso, si inizia a co-governare l’impresa con gli stakeholders e si garantisce quindi che essa sia legalmente tenuta a considerare costantemente gli interessi di tutti nel

³⁴ Dati B Lab 2022 <https://www.bcorporation.net/en-us/>

processo di *decision making*, creando dinamicamente valore condiviso a lungo termine.

In principio, le Benefit Corporation sono state ideate e promosse dall'organizzazione B Lab negli Stati Uniti. Il primo stato a riconoscerle formalmente è stato il Maryland nel 2010 ma oggi la legge che le norma è presente, in diverse varianti, nell'ordinamento di 44 degli stati della federazione così come in altri 51 stati del mondo. Ad ogni modo, si rilevano tre disposizioni costanti:³⁵

- l'oggetto sociale è lo scopo di creare impatto positivo concreto sul suo ambiente interno ed esterno
- la responsabilità dell'impresa di tenere in considerazione anche interessi non-finanziari
- l'obbligo, secondo il principio di trasparenza, di rendicontare la propria performance seguendo modelli credibili, completi e imparziali ma non è necessario soddisfare specificatamente gli standard di B Lab, condizione indispensabile invece per le imprese che intendono ottenere la certificazione B Corp.

2.4.1 Le Società Benefit in Italia

Le Società Benefit, o SB, sono state adottate dall'ordinamento giuridico italiano, il primo a farlo dopo gli stati americani, nel 2016 e sono dunque definite dalla **legge italiana** come **imprese che "integrano nel proprio oggetto sociale, oltre agli obiettivi di profitto, lo scopo di avere un impatto positivo sulla società e sulla biosfera"**. Si riconferma, dunque, la loro collocazione nel mezzo tra le imprese a scopo di lucro e quelle non-profit in quanto perseguono il duplice scopo di ottenere un ritorno economico e di generare beneficio comune come esplicitato nel disegno di legge del 2015 convertito poi in legge (**Legge n.208/2015**) divenuta efficace il primo Gennaio 2016³⁶. Questa introduce una nuova forma giuridica, **una terza via** (Fig.1), che risulta **più idonea al contesto problematico di questo secolo**. La Società Benefit, infatti, coniuga legalmente in sé la produzione di utili e, allo stesso

³⁵ William H. Clark et al. "The need and rationale for the Benefit Corporation: why it is the legal form that best addresses the needs of social entrepreneurs, investors, and, ultimately, the public" Libro Bianco (13 gennaio 2013)

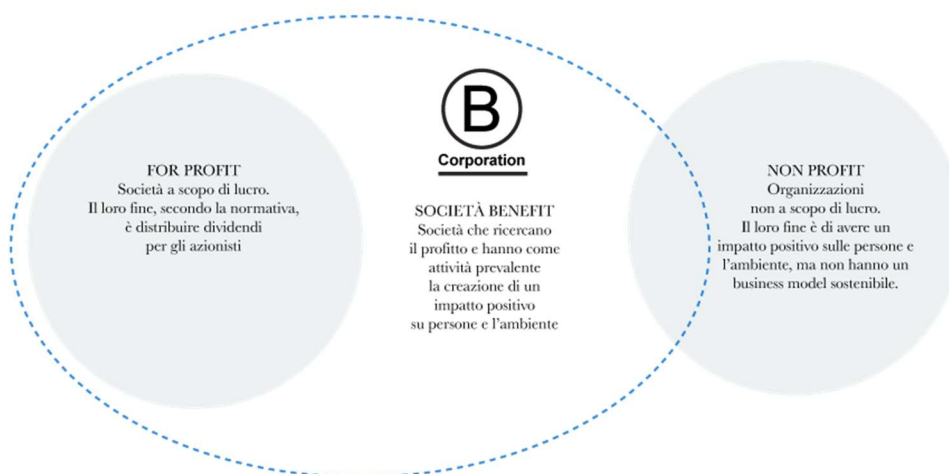
³⁶ L. 28-12-2015 n. 208, Commi 376-384 Pubblicata in Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2016). Gazzetta Uff. 30 dicembre 2015, n. 302.

tempo, si obbliga a contribuire a risanare il mondo creando un impatto positivo. Quest'ultimo punto è molto denso ed è quindi necessario analizzarlo sotto vari aspetti.

Innanzitutto, come previsto dalla legge 208, le finalità che oltrepassano il lucro devono essere esplicitate nell'oggetto sociale dichiarato in fase di conclusione dell'atto costitutivo tra soci. Nel caso in cui una società preesistente voglia convertirsi in Società Benefit questa dovrà modificare lo statuto nei modi previsti dalla legge. Si evince poi che le finalità designate debbano essere perseguite in equilibrio tra l'interesse degli stakeholders primari e secondari, creando valore per entrambi. Facendo parte degli elementi costitutivi dell'impresa, in primo luogo, rappresentano veri e propri obblighi legali di cui sono responsabili uno o più soggetti interni (scelti dalla singola SB) e il cui inadempimento diventa ad egli/essi imputabile. In secondo luogo, garantiscono la preservazione dello scopo benefico da possibili cambi di leadership o fusioni, momenti di crisi e imprevisti.

La modalità di operazione richiesta è pertanto responsabile ma anche sostenibile e trasparente. La sostenibilità si riferisce al raggiungimento delle proprie aspirazioni a lungo termine performando in maniera non solo inoffensiva, ma anche benefica con un rimando alle generazioni future.

Figura 1: Collocazione delle Società Benefit in relazione allo scopo imprenditoriale



Fonte: <https://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/>

L'attributo sostanziale "trasparente" rinvia invece all'obbligo delle SB di rendicontare annualmente le loro performance, gli obiettivi e le azioni specificatamente orientate alle finalità statutarie, i nuovi obiettivi e la valutazione

autodichiarata dell'impatto generato secondo standard esterni a proposito dei quali la legge rimanda ad all'allegato 4 che chiarisce le caratteristiche di tali standard sottolineando che questi devono essere forniti da enti competenti e imparziali. Per finire, è bene richiamare che l'ordinamento italiano favorisce la diffusione della forma giuridica delle SB e che per ottenerla non si necessita di alcuna certificazione particolare sulle proprie performance. A tale proposito si riporta una tabella (Tabella 1) di comparazione tra impresa certificata B Corp e Società Benefit curata da B Lab Europe.

Tabella 1: Comparazione tra B Corp Certificata e 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 tre 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

Fonte: <https://www.societabenefit.net/>

CAPITOLO 3

3.1 Le imprese certificate B Corp in Italia

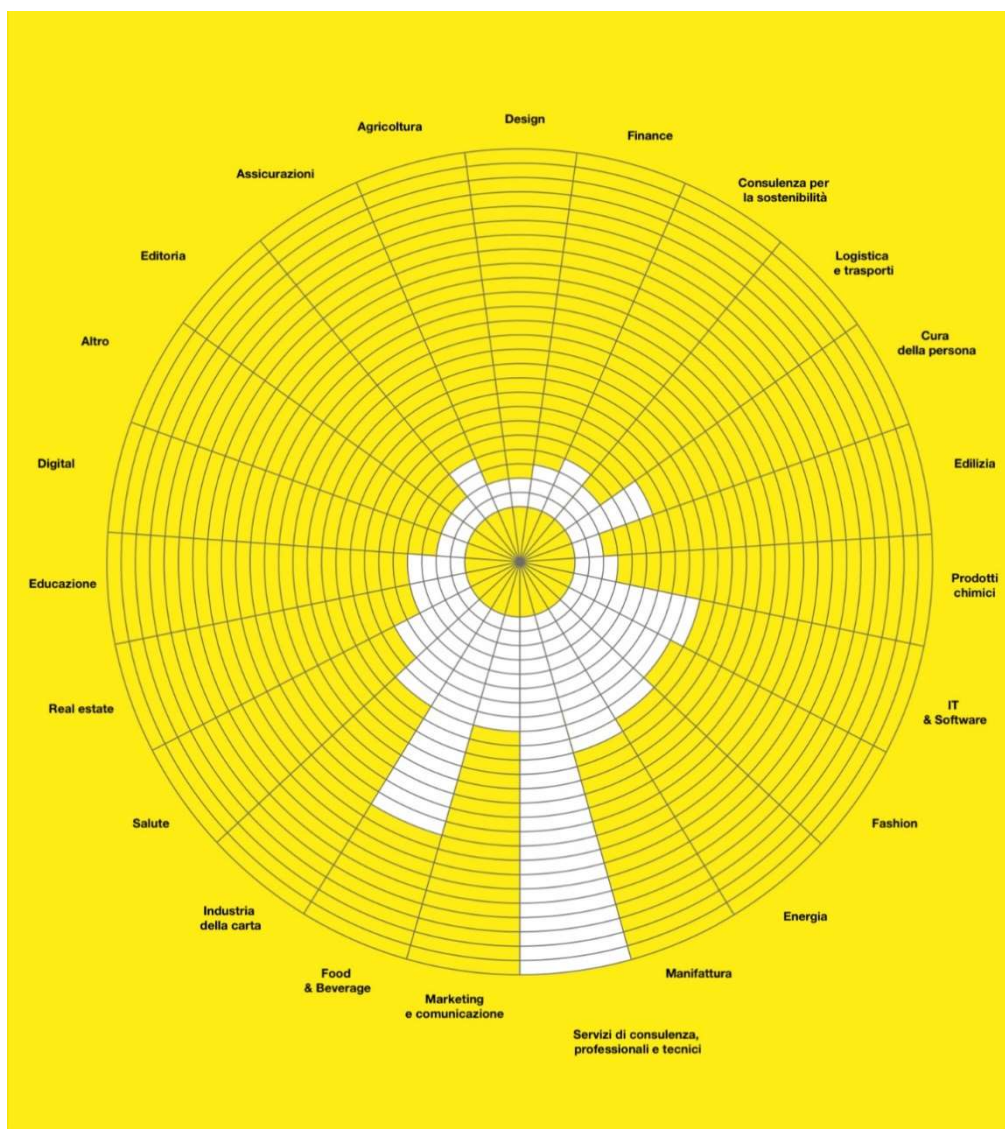
A partire dal 2013, nel suolo italiano si riscontrano un buon numero di imprese certificate B Corp. Tale anno di inizio conferisce all'Italia il riconoscimento di essere **uno dei primi paesi al mondo** ad aver accolto il movimento B Corp e ad aver assorbito i suoi paradigmi., Il nostro stato è stato tra i primi a tradurre la struttura giuridica di *Benefit Corporation* in una equivalente che potesse incorporare il perseguimento di scopi benefici nell'oggetto sociale al fine di conferire solidità a questo aspetto, protetto direttamente così dallo statuto aziendale. Nonostante questo sia già un primato lodevole, è fondamentale osservare anche che l'Italia è stata anche **la prima in Europa** a vedere una delle sue aziende ricevere il riconoscimento, tramite la certificazione B Corp, di rispettare i più alti standard di sostenibilità e di utilizzare il business come forza propulsiva per un cambiamento positivo. Si tratta di **Nativa di Di Cesare ed Ezechieli**³⁷, l'azienda di consulenza strategica che è riuscita a far raggiungere entrambi i traguardi nominati avendo presto adottato una prospettiva di evoluzione basata sulla misurazione del valore distrutto (costi umani e ambientali) e apportato nel mondo. Il team si è dimostrato deciso a lavorare per aiutare coloro che “dicono no alle soluzioni di facciata” e che “vogliono generare un impatto positivo e sviluppare il potenziale del proprio business nel fare altrettanto”³⁸ pertanto ha ottenuto la certificazione B Corp nel 2013 ed è stata nominata Country Partner di B Lab in Italia per aiutare a propagare il modello B Corp a livello nazionale, che oggi consta di più di 140 imprese certificate. Queste, come riportato ne “Il primo report delle B Corp italiane”³⁹ hanno tracciato la strada per la creazione di un futuro rigenerativo impegnandosi a creare al contempo un'impronta positiva nell'ecosistema in cui operano. Il numero riportato è costantemente cresciuto e coinvolge aziende operanti nei settori più DIVERSI, concentrandosi prevalentemente nel “Food & Beverage” e nei Servizi di consulenza professionali e tecnici come evidenziato nel grafico che segue (Fig.2)

³⁷ <https://nativallab.com/>

³⁸ Manifesto di Nativa nella “Relazione di Interdipendenza 02021” https://nativallab.com/wp-content/uploads/2022/06/2CORR_Nativa_REPORT_2021_A5_FIN_WEB_rgb-2-1.pdf

³⁹ <https://unlockthechange.it/il-primo-report-delle-b-corp/>

Figura 2: Distribuzione delle B Corp certificate nei settori economici italiani



Fonte: <https://unlockthechange.it/il-primo-report-delle-b-corp/>

3.2 Miomojo e l'idea imprenditoriale

Nel 2022 si è aggiunta alla virtuosa lista delle B Corp italiane **Miomojo**, società a responsabilità limitata operante nel settore del fashion attraverso la vendita di borse e accessori realizzati con materiale riciclato. Si tratta di un'impresa fondata a Bergamo nel 2012 da Claudia Pievani, laureata in lingue ed economia all'Università Johannes Gutenberg di Magonza con ulteriore master conseguito in Business Administration presso la Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi di Milano. La conoscenza specializzata dell'ambito economico, derivante dal percorso di studi menzionato, si è andata ad ampliare con l'esperienza lavorativa nel settore accessori come Export Manager, la quale ha consentito a Pievani uno sguardo interno sulle dinamiche del saturo mercato internazionale da un lato, ma anche sulle mostruosità sottostanti allo splendore del mondo glamour. L'aspetto professionale descritto si è andato ad arricchire con quello personale caratterizzato da una passione innata per il design ed un sistema di valori etici che ripudia fortemente la crudeltà verso tutti gli esseri viventi e dà priorità alla salvaguardia della natura. Da qui la solida idea imprenditoriale: contribuire al mondo attraverso prodotti significativi “allineando interessi, valori e trovando quel magico punto di congiunzione tra passione, mission e professione”⁴⁰. Pertanto, si può affermare che Miomojo è stata animata fin dall'origine da una scelta etica, quella di costruire un'impresa sostenibile poiché il suo DNA rispecchia, fin dalla sua ideazione, **la volontà di generare valore condiviso operando nell'ambito della moda, creando bellezza per salvare il mondo**. Tale obiettivo si è andato a delineare, come anticipato, dall'esigenza individuale della titolare che non vedeva nessun altro modo possibile di fare impresa se non quello che percorre e traccia la strada verso la sostenibilità e la rigenerazione. In questo modo Miomojo si offre di accompagnare effettivamente quello che è percepito come un cambiamento culturale dal basso cioè proveniente dai consumatori che oggi tendono ad acquistare in modo più consapevole, sempre più attenti al dietro le quinte dei prodotti finiti e dell'operato complessivo delle aziende. Di fatto quest'impresa ha, quindi, lavorato sin da subito su due fronti: quello della **selezione delle materie prime**, della filiera e delle modalità di distribuzione e quello del **contributo attivo alle sue cause**

⁴⁰ “Claudia Pievani” di Alessandra Macchitella. *Braves community* (2021). <http://www.bravescommunity.it/braves-model/claudia-pievani/>

tramite operazioni di donazione connesse ai ricavati dei prodotti venduti. In questo modo, la realtà si è armonizzata con la vision aziendale⁴¹, divulgata tramite il sito web ufficiale⁴², che viene di seguito riportata: “La nostra visione è contribuire ad un mondo più compassionevole, realizzando prodotti di design con materiali sostenibili ed innovativi che tutelano l’ambiente ed ogni essere vivente. Con creatività e cura, è possibile fare fashion, senza fashion victims. Se possiamo creare accessori belli, senza sacrificare vite, perché non farlo? Non più pelliccia, pelle, lana, seta e piume - solo prodotti realizzati con amore. Miomojo. Disegnati con gentilezza.”

3.3 Inquadramento Aziendale

Al fine di definire la realtà a cui si fa riferimento in questo capitolo e le sue attività economiche svolte, segue una classificazione basata su alcuni criteri fondamentali per la classificazione di un’impresa.

Scopo: Si tratta di un’impresa al duplice scopo di lucro, per conseguire utili da ripartire tra gli shareholders e da reinvestire sulla sua evoluzione, e di contribuzione al miglioramento delle condizioni sociali ed ambientali, risultando sostenibile.

Natura della proprietà: Nonostante gli scopi benefici che risultano primari, Miomojo rientra nelle imprese private, sfruttando così uno degli indiscutibili punti di forza del capitalismo ovvero la libera iniziativa.

Forma giuridica: La società è un soggetto di diritto autonomo, è quindi una persona giuridica che in questo caso adotta l’agile forma di una società a responsabilità limitata (SRL)⁴³. Inoltre, come attestato nel Registro delle Imprese, Miomojo è classificata come una Società Benefit ed è pertanto vincolata legalmente a perseguire gli scopi sia economici che sociali.

⁴¹ Per “vision” si intende l’intenzione fondamentale in senso lato che orienta ogni attività svolta da un’impresa che deve essere coerente con le altre e con la volontà sostanziale per cui la realtà aziendale è stata posta in essere. Rispecchia l’identità profonda dell’impresa e trasmette il suo ruolo nella società.

⁴² <https://www.miomojo.com>

⁴³ Per società a responsabilità limitata si fa riferimento ad una tipologia di società di capitali generalmente adottata da imprese dalle ridotte dimensioni in quanto il capitale sociale di avvio può essere pari (o maggiore) di 10.000 euro. Si caratterizza per possedere una struttura organizzativa flessibile che consente funzioni amministrative e di controllo personalizzabili in base agli obiettivi.

Settore di attività: L'ambito in cui opera è quello della moda ed è classificata dal codice ATECO 14.19.1 "confezioni varie e accessori per l'abbigliamento".

Dimensioni: In base ai parametri ibridi forniti dall'Unione Europea, è possibile definire Miomojo come un'impresa di piccole dimensioni poiché il suo numero di dipendenti è minore di 50 e il suo fatturato non supera i 10 milioni.

Mercati d'azione: L'impresa opera sui mercati concorrenziali, godendo di libertà sia dal lato della domanda, cioè degli approvvigionamenti, che da quello dell'offerta cioè della collocazione del proprio output sul mercato.

Localizzazione dei mercati di vendita: Attualmente la linea di prodotti più alta viene commercializzata esclusivamente tramite e-commerce ed è garantita la spedizione in tutto il mondo. La seconda linea, che differisce per costi e posizionamento come si tratterà nel paragrafo 3.4, resa disponibile fisicamente sia in Italia che all'estero grazie a collaborazioni con molteplici distributori come Tigotà del gruppo Gottardo S.p.a., catena presente in tutto il territorio nazionale che si occupa di commerciare al dettaglio, tra l'altro, prodotti per la toletta.

Sede: Ricordando che ad oggi non esistono punti vendita di proprietà della società, Miomojo vede la sua sede di Bergamo (Italia) come centro amministrativo dei propri affari affiancata dalla filiale ubicata ad Hong Kong (Cina).

3.3.1 Il sistema dei valori

Come descritto nel paragrafo 1.2.1 la prima tappa base per essere un'impresa sostenibile è quella di aver chiaro **un sistema di valori che guidi ogni decisione della governance così come il comportamento e gli input dei dipendenti.** Essendo Miomojo puramente il frutto di una scelta etica, risulta naturale asserire che tutto il suo operato si orienta su una serie di principi guida divulgati dai vertici ma comunque condivisi da tutti i dipendenti, sensibili fin dall'inizio alle tematiche focali. In particolare, si tratta dell'attenzione verso temi di innovazione sostenibile e di anti-spreco così come verso il rispetto che si ritiene dovuto verso le specie animali. Questi elementi caratterizzano il nucleo della filosofia di Miomojo che non è un adattamento a seguito del trend green, ma una volontà originaria che si fa forza su tale tendenza cercando al contempo di incrementarla allo scopo di massimizzare non solo il profitto ma anche la cassa di risonanza del proprio operato con la speranza di educare alla sostenibilità una percentuale quanto più ampia di pubblico

possibile. Per tale ragione, Miomojo si avvale della potente rete dei social network attuando un processo di divulgazione informata tramite la condivisione di articoli di testate affidabili che trattano argomenti vicini ai propri centri etici di interesse. Inoltre, sempre online, l'impresa si occupa di mostrare in maniera trasparente i retroscena dei propri prodotti, i processi di ideazione e donazione per poter spingere i clienti, effettivi o potenziali, ad esplorare, capire e possibilmente adottare i suoi stessi valori. Per fare ciò **l'azienda si avvale anche di occasionali collaborazioni con brand coerenti al proprio**, appoggiandosi così a realtà affini alla propria essenza di cui un esempio recente è sicuramente la reciproca campagna pubblicitaria svolta con Cashewificio, una realtà che si occupa della produzione di formaggio plant-based che quindi, come Miomojo, non ricorre allo sfruttamento animale per produrre la sua offerta. In base allo stesso principio, una delle strategie adottate per farsi conoscere attraverso i social è quella di spedire i propri prodotti a personaggi noti che generalmente rispecchiano i valori del marchio, per poter abbinare le loro recensioni, presumibilmente positive, a sé contribuendo alla costruzione di un'immagine forte che possa risultare tanto valida da poter andare a cambiare le abitudini di consumo di un target sempre più espanso. Lavorare verso questo obiettivo rende Miomojo parte di quella categoria di aziende dette "*changemakers*", letteralmente "promotrici del cambiamento", in quanto non si limita a mitigare i suoi effetti sull'ambiente e sui suoi abitanti ma pensa in maniera innovativa adattandosi alle situazioni correnti in maniera brillante e non rassegnata, insistendo anche sull'educazione del proprio pubblico e rappresentando così uno strumento per l'orientamento verso uno stile di vita consapevole.

3.4 I prodotti

I prodotti Miomojo inglobano, nelle modalità che verranno successivamente spiegate nel dettaglio, gli ideali dell'impresa. Ad oggi l'offerta di Miomojo si concretizza in **una linea di beauty case e prodotti complementari rivenduta esclusivamente nei negozi fisici partner e di una vasta gamma di borse, zaini, portafogli accompagnati da qualche capo di abbigliamento yoga, disponibili online**. La divisione nelle due grandi aree riportate è utile al fine di poter

differenziare due posizionamenti competitivi⁴⁴ differenti su cui Miomojo lavora. La linea di beauty case si compone di prodotti con un prezzo accessibile che entrano in contatto con il cliente finale grazie a intermediari commerciali della grande distribuzione come Tigotà. Si tratta di trousse, astucci e altri accessori da viaggio composti da tessuti riciclati certificati secondo il GRS (Global Recycled Standard)⁴⁵ provenienti da reti da pesca abbandonate, plastica, vetro e fondi di caffè. La vendita online, che esclude i prodotti appena menzionati, si caratterizza principalmente per i rinomati zaini e borse alla moda. In particolare, spicca la recente **“Prima Linea”** (Fig.3) **composta da borse realizzate in Italia con materiali vegani**⁴⁶ ed innovativi, che, per via della loro innovazione tecnologica, sicuramente rappresentano un fattore critico di successo⁴⁷ su cui Miomojo concentra le sue strategie e risorse.

Figura 3: “Iris”, una delle borse della “Prima Linea” realizzata in AppleSkin



Fonte:<https://store.miomojo.com/it/prima-linea-apple/237-miniborsa-vegana-appleskin-madeinitaly-riciclato-rosa-cruelty-free.html>

⁴⁴ Per “posizionamento competitivo” si fa riferimento al concetto di posizionamento (ossia il modo con cui il cliente percepisce l’offerta che può essere in parte manipolato dagli interventi aziendali, materiali e percettivo-comunicativi) identificando spazi diversi nella mente del cliente per prodotti o linee di prodotti distinti ma parte dell’offerta complessiva di un’impresa.

⁴⁵ Il Global Recycled Standard si definisce come il principale standard internazionale per il riciclo nel settore tessile sposando l’idea di una necessaria riduzione dello sfruttamento di risorse vergini nel settore tessile. In concreto, si occupa di assicurare la reale presenza di materiali riciclati in determinati output.

⁴⁶ Con l’aggettivo “vegano” ci si riferisce alla filosofia sottostante a una pratica e/o uno stile di vita che si oppone allo sfruttamento animale in ogni ambito e, di conseguenza, non contempla l’uso di nessun genere di derivato animale come carne e pellame.

⁴⁷ Per fattore critico di successo si intende uno o pochi elementi che conferiscono unicità e rilevanza in termini di vantaggio competitivo ad una realtà. Rappresentano i fattori su cui puntare le proprie risorse interne poiché sono quelli che motivano la scelta d’acquisto del cliente finale.

I prezzi della merce disponibile online risultano più alti rispetto alla linea precedentemente menzionata per diverse ragioni: il costo più alto del materiale lavorato ed utilizzato, il probabile cliente obiettivo con possibilità economiche migliori e la media del prezzo dei competitor in questo business specifico. Come affermato dalla fondatrice in un'intervista su TeleAmbiente⁴⁸, infatti, le borse di Miomojo non sono da ritenersi inferiori in termini di design e qualità rispetto a quelle dei competitor collocate nella stessa fascia di prezzo. Pievani ha inoltre confermato di non aver cercato di proposito di posizionarsi nel settore lusso, bensì ha voluto inserirsi in un settore più “affordable” per permettere più facilmente alle persone di considerare e poi fare una scelta d'acquisto responsabile senza dover sopportare un sacrificio monetario superiore. Anche da questa scelta traspare la forza propulsiva di quest'impresa: la volontà di **diffondere una filosofia cruelty-free** per supportare un cambiamento culturale che si orienti sempre di più verso uno stile di vita rispettoso degli animali e dell'ambiente. Allo stesso tempo però tutti i prezzi del brand, superano quelli dei prodotti fast-fashion poiché, come spiegato dalla fondatrice in occasione del recente “Forum on Sustainable Production and Consumption, Best Practices and Ideas from Italy and ASEAN”, **acquistare un prodotto finito a basso costo equivale ad accettare e incoraggiare l'idea che esseri umani e ambiente, nella catena di approvvigionamento, paghino un prezzo maggiore.**

3.4.1 La supply chain ed i materiali

Oltre al perseverante lavoro di sensibilizzazione rivolto alla potenziale clientela, Miomojo ha dovuto occuparsi anche di “spingere tutta la supply chain”. In altre parole, il team si è fatto carico di convincere fabbriche reticenti alla collaborazione a causa dei materiali innovativi che si volevano fermamente utilizzare in alternativa alla pelle. Come già accennato infatti, la primissima volontà della fondatrice era quella di creare un brand cruelty-free, concetto che si è andato poi ad integrare, e sposare perfettamente, con la volontà di generare effetti positivi tramite le sistematiche donazioni (per cui si rimanda al paragrafo 3.5) e il prevalente impiego di materiali a impatto praticamente nullo. A questo proposito, Pievani ha

⁴⁸ “Miomojo, il made in Italy che fa bene all'ambiente: borse in pelle di cactus e scarti di mela”
Di Mariaelena Leggieri. Teleambiente
(2020)https://www.teleambiente.it/miomojo_borse_pelle_cactus_scarti_mela_claudia_pievani/

recentemente affermato⁴⁹ di aver incontrato anche aziende molto aperte al cambiamento nonostante producessero anche cuoio per altri business. I materiali innovativi utilizzati che però fanno distinguere Miomojo da imprese simili presenti nel territorio nazionale si caratterizzano per la loro derivazione vegetale. Nel dettaglio, gli articoli che compongono l'offerta della **“Prima linea”** sono composti alternativamente da **AppleSkin, cactus lavorato e BioVeg** **generalmente accompagnati da tessuti derivanti al 100% dal riciclo di bottiglie di plastica.**

-AppleSkin: materiale che recupera gli scarti delle mele del Tirolo che, seccati e macinati, sono ridotti in polvere. Solidificata grazie a pigmenti e collanti, viene successivamente dotata del rivestimento scelto che conferisce colore e texture.

-Rivestimento di Cactus: materiale a base di cactus proveniente dalle coltivazioni del Messico a basso impatto soprattutto in termini di consumo d'acqua, poiché tali vegetali crescono spontaneamente e senza pesticidi.

-BioVeg: un tessuto somigliante alla pelle ricavato dal mais non alimentare che viene diviso in amido e zuccheri per trasformare ogni singolo chicco in bio-polioli per produrre bio-poliuretano. Definito spesso come “plastica vegetale” ha un impatto molto basso poiché in fase di trasformazione si cattura più CO₂ di quanta se ne produce.

Tutti i materiali elencati sono organici, completamente naturali, parzialmente biodegradabili e, soprattutto, altamente performanti. Nascono in opposizione alla pelle animale a cui, tradizionalmente, viene erroneamente associato il primato in termini di qualità del tessuto per cui si tende a sorvolare sui danni che comporta e sull'ingente impiego di acqua, fonti energetiche e sostanze chimiche come riportato, sebbene in altri toni, nel “Rapporto socio-ambientale 2020 industria conciaria Europea”. Oltre a ciò, in una prospettiva di rispetto degli altri esseri viventi, si aggiunge l'atto immorale di uccidere per vestirsi o accessoriarsi in mondo in cui ormai esistono delle valide alternative come quelle proposte da Miomojo che rifiuta l'idea della pelle come sottoprodotto della macellazione identificandola piuttosto come un co-prodotto, fonte di desiderio e reddito e protagonista di un

⁴⁹ “Affrontare il cambiamento climatico: tema comportamentale o culturale?” video Youtube (2022) <https://www.youtube.com/watch?v=s9w1otKuSq8>

mercato di 407.92 miliardi di dollari.⁵⁰ Di questo materiale crudele si imita, in maniera gentile, la durezza e la texture che risulta estremamente simile aggiungendo altri attributi come l'inevitabile modernità e, nel caso dell'AppleSkin l'impermeabilità.

La lista di materiali bio-based⁵¹ utilizzati da Miomojo è destinata ad allungarsi fino a comprendere materie prime come il fungo, ananas, mango, scarti di vino e altri cereali oltre al mais. Si tratta di una naturale evoluzione considerando che l'innovazione è da sempre un pilastro dell'impresa, impegnata costantemente a migliorare e ricercare nuovi materiali vegani e sostenibili che rispondono ad una logica di "upcycle", riutilizzando i vegetali o i loro gli scarti per realizzare un prodotto di maggiore qualità.

3.4.2 La filiera produttiva e distributiva

Oltre alla focalizzazione attraverso il lavoro dei i suoi dipendenti impegnati costantemente nell'attività di ricerca e sviluppo, Miomojo garantisce un rigoroso e periodico controllo sugli impianti di produzione collocati in Italia e in Asia, con i quali vanta legami molto stretti. Tutti gli stabilimenti sono dichiarati conformi allo SA8000 standard internazionale che garantisce il rispetto dei diritti umani e della sicurezza e salubrità lavoro, tutelando i minori. Tutte le fabbriche partner posseggono anche le certificazioni BSCI e SEDEX attinenti al benessere dei lavoratori per utilizzare i fornitori come risorse responsabili.

Per la distribuzione dei suoi output Miomojo si appoggia a DHL GoGreen compensando così le emissioni di CO2 causate dal trasporto attraverso donazioni a favore di progetti globali diretti alla tutela del clima. A completare il quadro di sostenibilità ambientale si inseriscono i materiali che costituiscono il *packaging*, in italiano "confezionamento", ovvero il cartone riciclato alternato all'amido di mais biologico.

⁵⁰ Dati Grand View Research 2021 <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/leather-goods-market>

⁵¹ I materiali bio-based sono naturali e non comprendono elementi derivati da petrolio o carbone.

3.5 Le donazioni

Miomojo bilancia la sua produzione, che tuttavia non prevede l'uso di risorse vergini e che è a basso impatto ambientale, con **donazioni regolari a diversi progetti charity a favore degli animali**. La prima associazione con cui l'azienda ha collaborato fin dal primo giorno è AnimalsAsia che si impegna principalmente a combattere le “fattorie della bile” nonché allevamenti intensivi di orsi tibetani, costretti in gabbie sottodimensionate, dai quali viene estratta la bile per scopi medici. Crescendo, unita dalle stesse convinzioni di fondo, Miomojo ha deciso di collaborare con altre quattro realtà. Oltre a quella già menzionata, si è aggiunto il centro FELIDA di Four Paws che trae beneficio dall'aiuto di Miomojo sostenitore nel suo obiettivo di curare grandi felini reduci da traumi. Per proteggere gli animali da allevamento e divulgarne gli abusi, l'impresa supporta anche Mercy For Animals. Inoltre, si contribuisce al sostentamento di PETA Germany nonché una filiale di PETA, la più grande organizzazione animalista non-profit che opera in campo internazionale per i diritti degli animali contro il loro utilizzo nei laboratori, nell'industria alimentare e della moda e nel mondo dell'intrattenimento. Infine, dal 2022 Miomojo collabora con Capra Libera Tutti, un rifugio italiano che ospita varie specie di animali salvati da gravi situazioni. In tutti i casi elencati, non si tratta di semplice filantropia d'impresa in quanto le associazioni scelte combaciano perfettamente con la filosofia dell'azienda e ne traggono sistematico beneficio. In altre parole, le donazioni non sono saltuarie bensì legate ad ogni singolo acquisto. Da qui lo slogan “**Miomojo. Le borse che salvano vite**”. Ad ogni acquisto effettuato online, infatti, al momento del check-out, il cliente è tenuto a scegliere una delle cinque charity proposte cosicché il 10% del fatturato netto sia devoluto direttamente a questa. In questo modo si raggiunge una sintesi esemplare tra l'acquisto sostenibile e consapevole e l'aiuto concreto alla salvaguardia del mondo. In aggiunta, nel 2021 Miomojo si è integrata nel network di aziende globale “1% for the Planet” vincolandosi così, in quanto membro, a devolvere annualmente almeno l'1% delle vendite a cause ambientali, pagando il prezzo di operare nel mercato al fine di contrappesare il proprio impatto.

3.6 Miomojo B Corp

Avendo definito le linee d'azione di Miomojo così come la sua anima cruelty-free, è possibile ritenere che l'ottenimento, nel Marzo 2022, della certificazione B Corp sia stato un traguardo pronosticabile anche se non privo di sforzi e impegno per il suo raggiungimento. Tale processo ha avuto la durata di circa due anni e si è svolto all'interno del non poco complicato scenario della pandemia di Covid 19.

Dal 2020, la situazione allarmante a livello globale aveva fatto diffondere la preoccupazione generale che la sostenibilità sarebbe stata messa da parte dalle aziende piuttosto concentrate nel mero tentativo di non chiudere i battenti. In realtà però, molte imprese hanno deciso di non abbandonare il focus sull'impegno ambientale e sociale anche in una situazione difficile senza una via d'uscita chiara. Di fatto, si sono adattate al problema contingente avvicinandosi al movimento B Corp e ottenendo la certificazione dimostrando così fin da subito di essere degne di essere definite "resilienti" poiché si sono modificate flessibilmente ad un contesto complesso e problematico non rassegnandosi ma anzi mettendo al centro, come punto di forza, l'impatto positivo e sostenibile del proprio operato venendo ripagate dall'attrazione di investimenti e da una crescita del fatturato nel 66% dei casi.⁵² Iniziare un percorso di questo genere in una situazione mai vissuta prima dimostra una cieca fiducia nella possibilità di adattamento, che ha spinto molte aziende tra cui Miomojo a dedicarsi all'arduo superamento del B Impact Assessment. Come descritto nel paragrafo 2.2.1 infatti, per la certificazione, è necessario ottenere un punteggio verificato nel BIA di almeno 80 punti complessivi e di conseguenza, Miomojo ha dovuto superare la media di 50.9 ottenuti da business simili, cioè che hanno seguito la stessa traccia del questionario, raggiungendo il punteggio di 80.8 (Fig.3) risultato della somma tra: 13.8 (governance); 14.9 (lavoratori); 18.2 (comunità); ambiente (29,8); clienti (3,9).

⁵² "La pandemia spinge le BCorp: +26% in Italia nel 2021" di Alessia Maccaferri. *Il sole 24 ore* (2022) <https://www.ilsole24ore.com/art/la-pandemia-spinge-bcorp-26percento-italia-2021-AE7VTGFB>

Figura 3: Punteggio BIA conseguito dall'azienda Miomojo



Fonte: <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/miomojo-srl>

Come si evince quindi, le aree di maggior successo sono quella dell'ambiente e della comunità. Il punteggio di 29.8 nella categoria ambiente ben riflette la posizione dell'impresa che ha da sempre cercato di opporsi all'utilizzo di risorse vergini al pianeta, infatti il punteggio di "Resource Conservation", in italiano conservazione delle risorse, ammonta a 13.2. I materiali innovativi utilizzati dimostrano un'attenzione particolare alla conservazione del capitale naturale del pianeta essendo il risultato dell'adozione di un approccio rigenerativo, dalla culla alla culla, che si fonda un riciclo orientato a ricondizionare le risorse trasformandole in un'offerta sostenibile di alta qualità (upcycle). A contribuire a rendere questo punteggio così alto è stata la sezione "Land & Life", in italiano terra e vita, che deriva dalla scelta di materiali non animali e di tessuti biodegradabili che non richiedono l'uso di pesticidi dannosi anche per la vita umana. Nella categoria comunità è stata premiata in particolar modo l'attenzione a "Civic Engagement & Giving", in italiano impegno civico e donazioni, parte integrante dell'operato quotidiano della nuova B Corp.

Dopo essere stata considerata idonea al riconoscimento B Corp, Miomojo continua a lavorare per mantenerla considerata la verifica ogni 3 anni del merito e i mensili report che è tenuta a consegnare per descrivere il lavoro svolto e, in particolar modo, gli sforzi di miglioramento continuamente sollecitati dalla certificazione.

3.7 Altri riconoscimenti

Nel 2021 PETA ha assegnato ad alcuni brand, tra cui Valentino, Armani e Miomojo il "Vegan Fashion Award - Miglior borsa 2021". Il prodotto dell'impresa

bergamasca che ha conquistato il titolo è stata “Giorgia” una borsa a secchiello in AppleSkin e tessuto 100% riciclato da bottiglie di plastica (Fig.4).

Nel giugno 2022 l’impresa è stata premiata con il “Zordan Sustainability Award” essendo stata identificata come un’impresa meritevole che delinea e diffonde un nuovo modello economico cercando così di contrastare il cambiamento climatico. Il premio è stato consegnato dal direttore commerciale di Zordan, impresa B Corp dal 2016 che realizza arredamenti sostenibili per negozi di lusso, dando prova dell’unità del movimento B Corp che lavora in sinergia per apportare cambiamenti positivi al paradigma del capitalismo.

Figura 4: La borsa “Giorgia” “Vegan Fashion Award - Miglior borsa 2021”



Fonte: <https://store.miojojo.com/en/prima-linea-apple/125-bucket-bag-appleskin-vegan-recycled-red-madeinitaly-italian-crueltyfree.html>

Conclusione

Lo **studio della realtà di Miomojo** esposto nel terzo capitolo ha, a mio parere, **fornito un esempio concreto delle proposte teoriche ideate e divulgate da B Lab**. Il caso riportato dà prova di come sia possibile svolgere l'attività d'impresa tenendo in considerazione il capitale umano e naturale dei quali si usufruisce esercitando un impatto che può tuttavia essere positivo. Ho trovato molto interessante l'idea della generazione di valore condiviso che non solo si rispecchia in benefici imprenditoriali, naturali e sociali allo stesso tempo ma che inoltre limita o azzerava i danni nei confronti dell'ambiente circostante. È stato estremamente stimolante riscontrare tramite il caso imprenditoriale Miomojo che scarti di varia natura possono essere trasformati prima in output di maggiore qualità e successivamente in proventi con cui contribuire a solidi progetti per la salvaguardia di essere viventi e del pianeta. Questo mi ha personalmente indotto ad adottare uno sguardo più positivo verso il futuro perché si è dimostrato che il modo di fare business a cui di norma si fa riferimento, può essere rivoluzionato. Esiste una soluzione alla sovrapproduzione a cui si è abituati, cieca di fronte agli odierni divari: contribuire a capovolgere le sorti del mondo unendosi al movimento B Corp. Così facendo si entra a far parte di una comunità economica che riconosce il suo potere e il prezioso aiuto che può offrire se agisce in maniera responsabile. È stato rassicurante scoprire che ad assicurare questo risultato c'è un esperto comitato, ai vertici dell'organizzazione no profit B Lab, che monitora costantemente l'andamento delle imprese B Corp, sempre tenute a rispettare alti livelli di performance certificati. In questo modo si riesce a garantire che **le imprese diventino protagoniste di una corrente globale di adattamento resiliente e che contribuiscano attivamente al benessere dell'ambiente in cui e per cui operano, traendone vantaggio**. Sopravvivere nel mercato puntando alla sostenibilità si può, ed è la soluzione più lungimirante per cui conviene optare perché in un pianeta malato nessun business è destinato a resistere.

BIBLIOGRAFIA

A.MECCAFERRI, La pandemia spinge le BCorp: +26% in Italia nel 2021, in “Il sole 24 Ore”, febbraio 2022

F. BALLUCHI, K. FURLOTTI *La responsabilità sociale delle imprese*, Torino, Giappichelli, 2017

F.FONTANA, M.CAROLI, *Economia e gestione delle imprese*, Milano, McGraw-Hill Education, 2017

H.R. BOWEN *Social responsibilities of the businessman*, Harper and Brothers, New York, 1953

M.E. CLARKSON, “*A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance*”, *Academy of management review* 20.1 (1995)

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

M. FASAN, S.BIANCHI, *L'azienda sostenibile Trend, strumenti e case study*, Venezia, Edizioni Ca' Foscari, 2017

M. MAMOLI, *Temi di economia aziendale. Idee e prime riflessioni*, Padova, CLEUP, 2018

Z.BAUMAN, *Consumo dunque sono*, Roma-Bari, Editori Laterza, 2010

SITOGRAFIA

<https://www.europarl.europa.eu/> (ultima consultazione 15/08/2022)

<https://www.mckinsey.com/> (ultima consultazione 15/08/2022)

<https://www.forbes.com/> (ultima consultazione 15/08/2022)

<https://www.ilo.org/> (ultima consultazione 15/08/2022)

<https://bcorporation.eu/> (ultima consultazione 15/08/2022)

<https://www.bcorporation.net/> (ultima consultazione 15/08/2022)

<https://www.gazzettaufficiale.it/> (ultima consultazione 15/08/2022)

<https://www.registroimprese.it/> (ultima consultazione 15/08/2022)

<https://www.societabenefit.net/> (ultima consultazione 15/08/2022)

<https://unlockthechange.it/> (ultima consultazione 15/08/2022)

<https://nativelab.com/> (ultima consultazione 15/08/2022)

<https://www.bravescommunity.it/> (ultima consultazione 15/08/2022)

<https://www.linkedin.com/> (ultima consultazione 15/08/2022)

<https://www.miomajo.com> (ultima consultazione 15/08/2022)

<https://www.teleambiente.it/> (ultima consultazione 15/08/2022)

<https://www.euroleather.com/> (ultima consultazione 15/08/2022)

<https://www.youtube.com/user/Zordan1965> (ultima consultazione 15/08/2022)

<https://www.grandviewresearch.com/> (ultima consultazione 15/08/2022)

SUMMARY

The dissertation I decided to write deals with **the use of business as a force for good considering the unsustainable gaps that capitalism has been creating** which, according to a new global movement of entrepreneurs, can be filled. I decided to make my thesis revolve around this topic because since becoming an adult, I have felt a sense of distrust towards the future that seemed to be driven by big and uncaring companies. Consequently, I was pleasantly surprised to discover that in reality many of them have recently decided to follow a path that tries to avoid the world's disruption. I organised my paper into three sections which explain the concept of Corporate Social Responsibility, its evolution into the idea of shared value in the models developed by B Lab and lastly, the efforts of Miomojo, an Italian company which generates financial, social and environmental value while doing its fashion business.

The first chapter starts by showing how **capitalism**, often considered the most advanced economic system, **has been re-evaluated**. Although it is true that it allowed economy to meet the needs of consumers and clients by creating jobs, prosperity, and growth, it has been revealing its limits. In recent years it has been **held responsible for most of the major environmental and social problems since it aims at producing, selling, and accumulating capital without any concern about the consequences of these blind actions**. As a matter of fact, today's paradigm of production and consumption has been leading to an exponential decline since it implies an uncontrolled exploitation of resources both human and natural. Generally, companies only tend to pursue the interest of shareholders concentrating wealth in the hand of a few and making their capitals prospering at the expense of the broader community, lacking well-being and rights, and of the planet, which is overexploited and daily damaged by large amounts of incessant CO2 emissions. Since the situation worsens by the day, it appears clear that the system needs to be reinvented by **shifting the focus from the outdated urge to maximise the profit at any cost to the commitment to fix the alarming current scenario**. In this regard, for a company to have an impact outward, it needs to deconstruct its existing assumptions and start working at first on its values and then, as a consequence, on its structure. In order to represent a solid base for the word to change for the better, the set of values to adopt must concern sustainability

in its broadest sense. In general, **sustainable companies place at the same level financial goals with durability and socio-environmental sustainability of their business.** In other words, these aspects hold the same relevance and are deeply integrated. As suggested by the “Shared Value Theory” by Michael E. Porter and Mark R.Kramer, business strategies encompassing both financial success and community well-being will create both economic and social value. By taking advantage from their privileged and powerful positions in the economic field, the so called “sustainable companies” contribute to the local or global community they feel part of by doing business. That is to say, they operate and survive in the market by solving the issues of the 21st century. In doing so, these companies become the undisputed protagonists of a virtuous capitalism that, on the basis of private initiative, organize themselves by following sustainable patterns aiming at overcoming environmental and social issues. Concretely, to identify the problems to solve and, in a certain way, to benefit from, it is necessary to build **a strong relationship with the company’s stakeholders.** These last can be defined as subjects or entities that are somehow bound to an enterprise and can be classified in two main categories: internal and external stakeholders. The former are strictly linked to the business since they are the business owners, the shareholders, the employees and the collaborators who necessarily need to be rewarded in order for the enterprise to survive physically. The latter consist of a wide range of subjects that contribute to the business, but they are not part and parcel of it. However, they observe and judge the company’s operation influencing its overall performance. This category encompasses suppliers, clients, financial institutions, competitors, media and government. All of them can turn the tide of the business activities of a firm by supporting or hindering its work. Obviously tough, the leaders in charge need to analyse their behaviours and opinions and detect their needs together with the issues that matters to them. As anticipated, nowadays the main heartfelt topics concern the improvement of the social and natural environment that shouldn’t be affected negatively by business but that, on the contrary, should take advantage by it. This can happen if enterprises start to **work for the specific purpose of creating value for all the stakeholders and future generation.** It is worth pointing out that this *modus operandi* differs from the good old corporate philanthropy involving occasional and negligible donations to charitable causes that don’t bring real

solutions. In a perspective of Corporate Social Responsibility (CRS) instead, as encouraged by the European Union, governances should make wise strategic decisions regarding the firm's development which take into consideration their potential ecological and social footprint. This concept, which has been gradually developing, has led to the idea of Corporate Citizenship thanks to which all companies should integrate within themselves the strategic objective of creating development in the community they feel part of by using its power due to its prominent economic position in relation to other citizens. The idea exposed can be translated into **the design of a long-term strategy reflecting the awareness of having a social role**. This last point has undergone a further evolution that has made it possible to think of going even beyond CSR by relating the creation of eco-social welfare to the obtainment of profit in the long term separating the former from mere principles of charity.

To realize such a new mindset, several proposals have been made. In the second chapter I reported the ones carried out by **B Lab** since they have quickly gained reliability. The aforementioned non-profit organization **has the aspiration to lead the evolution of capitalism which, according to its founders, has the potentiality to become inclusive, fair and regenerative**. In order to achieve this state of things, businesses need to recognize their social role and activate policies of prevention, recovery and development. The starting point suggested by the organization is the adoption of measuring parameters that allow companies to understand how impactful they are, both in positive and negative terms in order to improve. From 2006 onwards, B Lab has spread, thanks to a board of experts in many fields, its own standards of sustainability which fall into five main crucial points: governance, community, environment, customers and workers. All of them are separately taken into consideration when a company's performance and its room for improvement are being evaluated. In order to do so a special tool named BIA (that stands for B Impact Assessment) has been designed and made usable online for free. It consists in a virtual questionnaire available in multiple languages that allows any company in the world, operating in any sector, to self-evaluate their activities to become aware of their limits and opportunities according to specific criteria. The outcome is represented by an overall score, from 0 to 200, that is the result of the answer to many questions (regarding the five areas of interest

previously mentioned) chosen by an algorithm on the basis of the context in which a given enterprise operates. All questions are purposely designed to be ambitious as they are meant to be taken as stimulating food for thought. For the same reason, the queries often include explanations of why it is considered relevant to investigate that specific issue, manuals and examples of role-model companies already putting it into practice. Answers are requested to be as up to date as possible in order to obtain the most accurate and useful automatic feedback. If this turns out to be a score that exceeds the threshold of 80 points, the company may ask B Lab for its official verification which validates, within a few weeks, the result obtained and delivers the prestigious **“B Corp certification”**. The latter **attests that the company is in fact sustainably efficient, that is to say, it achieves high overall standards while representing a model of a future-proof company**. Once certified, B Lab requires profit-oriented companies **to take legal responsibility** by officially declaring in their corporate purpose that they bind themselves to the pursuit of a common-good goal together with the purpose of monetary gain. In this way, they become **“Benefit Corporations”** and their goal to generate shared value appears primary and thus protected from being set aside by crises, contingencies, or changes in leadership. The legal commitment is an essential step to maintain B Corp certifications all around the world, but it is implemented differently according to each country's legislation. In Italy, the procedure requires the adoption of the legal form named *“Società Benefit”* introduced in the Italian legal system in 2016. Companies that obtain the B Corp certification officially join the "B Corp community" that pursues the collective aim of transforming the global economy. In line with the basic idea of interdependence between all economic and non-economic actors, B Lab promotes the collaboration among all the B Corps in multiple globally-relevant events, discussions, activities and projects as well as the commitment of every single certified company to independently promote the growth of the movement.

As far as Italy is concerned, it must be said that the country boasts the record of having supported from the beginning the revolutionary projects of Blab and of having hosted the first European B Corp: Nativa founded by Di Cesare and Ezechieli. From that year (2013) on, the Italian movement has expanded constantly and today more than 140 certified B Corp are to be found in the peninsula. **In**

March 2022 one of my favourite fashion firm, named Miomojo, joined the movement therefore I chose it as a study case to analyse in chapter three. The company was founded in Bergamo in 2012 by Claudia Pievani, a graduate in languages and Economics who has always loved nature and fashion. The CEO decided to start her own business after having experienced the dynamics of the saturated international market and the **monstrosities behind the world of glamour**. In other words, she felt she needed to contribute to the world by offering significant items, primarily bags and related accessories, that differ from the multitude of fast-fashion similar products. These last are normally bought to respond to a hedonistic practice (which is the outcome of today's unbridled consumerism) whereas **Miomojo's products hold a great moral value. They are the result of a profound ethical choice which reflects itself in the material choice, in the production process and in the awareness, campaigns conducted by the team as well.** Focusing on the bags, they can be defined as stylish and sustainable at the same time simply because the fate of the world is Miomojo's utmost concern. As a matter of fact, the items sold are made of **innovative, vegan and environmentally-friendly materials**. In particular, the top line is alternately composed of AppleSkin (coming from the apples' waste produced in South Tyrol), cactus and corn which are generally accompanied by 100% recycled fabrics entirely derived from plastic bottles. The range of fibres used is organic and cruelty-free hence it is not real leather even if, thanks to the technologically advanced processes, they remarkably replicate all of its renowned characteristics such as durability and exterior beauty. With therefore any fashion victim, Miomojo creates zero-impact accessories that upcycle plastic and vegetable waste. On the social side, first of all, the company guarantees that all its partner factories, located both in Italy and Asia, **respect their employers' human rights**. Second of all, Miomojo balances its production with **recurring donations to several animal welfare causes worldwide thus justifying its presence in the saturated market** mentioned earlier. The charitable contributions are linked to every single online purchase since the end customer must choose among five different projects in order to complete the payment transaction properly. **10% of the retail price is systematically devoted to partner organizations** indeed. In addition, in 2021 Miomojo joined the

global network named “1% for the Planet”, thus promising to donate at least 1% of its annual incomes to environmental causes.

Thanks to all the commitments made, **Miomojo offsets its footprint and generates the perfect synthesis between conscious production and concrete help to people, earth and animals.** By doing so for years, the company has recently got the renowned B Corp certification since it successfully passed the BIA test with a score of 80.8 that definitely exceeds the Italian average of 50.9. This proves that Miomojo is officially part of the B Corp community and therefore traces the path towards sustainability and regeneration.

In conclusion, according to my view, the study case I decided to describe has provided a concrete example of the theories that support the generation of shared value. It is possible to carry out business activities while preserving and impacting positively the environment and thus, to quote Miomojo, “contributing to a more compassionate world”. By doing so, **sustainable enterprises benefit from their own adaptive contribution to the world because they have understood that there is no room for any business in a sick world.**