



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

B Corp: Sostenibilità e innovazione. Il caso Zordan Srl SB

Relatore
Prof. Martina Pertile

Laureanda
Nora Zoccolan
n° matr.1193881 / LTLLM

Anno Accademico 2021 / 2022

1. STORIA DEL MOVIMENTO	3
1.1 NASCITA E PRIMI PASSI DEL B LAB	3
1.2 FINANZIAMENTI	4
1.3 DIFFUSIONE IN EUROPA	4
1.4 LA DIFFUSIONE DELLE B CORP IN ITALIA	5
1.5 ATTUALITÀ	6
2. LE B CORP.....	8
2.1 LE B CORP	8
2.2 IL PROCESSO DI CERTIFICAZIONE.....	8
2.2.1 <i>Il BIA, B Impact Assessment</i>	9
2.2.2 <i>Legal requirement</i>	11
2.2.3 <i>La verifica delle informazioni</i>	12
2.2.4 <i>Passaggi finali</i>	12
2.3 PERCHÉ CERTIFICARSI	13
3. IL BUSINESS MODEL E LA SUA INNOVAZIONE SOSTENIBILE.....	16
3.1 COS'È IL BUSINESS MODEL	16
3.2 L'INNOVAZIONE DEL BUSINESS MODEL.....	18
4. CASO STUDIO ZORDAN	23
INNOVAZIONE SOSTENIBILE IN ZORDAN S.R.L.	32
RISULTATI	34
CONCLUSIONE.....	36
BIBLIOGRAFIA	37
SITOGRAFIA	40
<i>SITOGRAFIA IMMAGINI</i>	41
SUMMARY	42

Introduzione

In questa tesi viene analizzato il processo di certificazione B Corp come modello di innovazione sostenibile in relazione al business model.

Negli ultimi decenni, a causa del cambiamento climatico, la sostenibilità ha rivestito un ruolo sempre più importante nella società. Dalla rivoluzione industriale in poi, l'essere umano non ha mai smesso di produrre e di inquinare ma negli ultimi 10 anni, l'innovazione, a pari passo con una presa di coscienza, ha generato nuove tecnologie che hanno l'obiettivo di combattere il cambiamento climatico. A questo non si oppongono solo individui, ma anche aziende private, che integrano obiettivi sociali e ambientali a quelli di massimizzazione dei profitti. Tra i pionieri di questo settore ci sono le B Corp, aziende certificate dal B Lab, organizzazione non-profit che ha lo scopo di guidare quelle aziende che si impegnano ad essere "il cambiamento che vogliono vedere nel mondo". La mission portata avanti dal B Lab è di cambiare il modo di fare business, portando sempre più aziende a includere obiettivi di sostenibilità a quelli di profitto.

Attraverso l'analisi della letteratura di riferimento questa tesi identifica le peculiarità delle imprese B Corp e descrive l'iter del processo di certificazione. Inoltre, questa tesi ha l'obiettivo di analizzare l'innovazione del business model collegata alla certificazione B Corp. Attraverso il modello di archetipi sostenibili di Bocken è stato identificato l'archetipo di riferimento per queste imprese ed è stata presa in analisi la Zordan S.r.l. SB, azienda B Corp del nord-est che si è resa disponibile per un'intervista e ha fornito uno spaccato dall'interno di cosa significa essere una B Corp.

Nel primo capitolo viene descritta la storia e la diffusione delle B Corp in tutto il mondo, sottolineando la loro importanza dal punto di vista istituzionale, che ha portato all'adozione della legge per le società Benefit non solo negli Stati Uniti, ma nel mondo. Successivamente, nel secondo capitolo è stato trattato il processo di BIA, B Impact Assessment, e le diverse fasi che portano un'impresa ad ottenere la certificazione. Nel terzo capitolo invece non solo vengono descritti il business model e le sue componenti principali, ma viene analizzato il modello di archetipi sostenibili di Bocken, che determina, in base all'ambito di innovazione, l'archetipo sostenibile di riferimento per le imprese B Corp. Infine, nel quarto capitolo viene riportato il caso studio Zordan S.r.l. SB.

Grazie a questo lavoro è stato possibile analizzare alcuni importanti fattori nell'ambito della certificazione B Corp, nonché fornire diversi spunti per l'analisi dell'innovazione del business model legata a questo fenomeno.

1. Storia del Movimento

1.1 Nascita e primi passi del B Lab

Il movimento B Lab nasce nel Giugno del 2006 a Philadelphia, Pennsylvania. I fondatori sono Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan e Andrew Kassoy. Gilbert e Houlahn nel 1993 creano AND 1, un'azienda di abbigliamento e scarpe per il Basket. Dopo averla venduta, nel 2005 decidono di iniziare un nuovo progetto. Inizialmente l'idea prevede un fondo di investimenti che finanzia aziende che operano nella sostenibilità. Mentre l'idea è in fase di sviluppo, i fondatori notano la mancanza all'interno delle istituzioni di un vero e proprio framework legale che certificasse l'impegno di un'impresa nella valorizzazione degli interessi di tutti gli stakeholder. Per questo i tre fondatori decidono di intervenire, e creando il B Lab si pongono tre obiettivi:

1. Creare una comunità di imprese con elevate performance ambientali, sociali e di trasparenza.
2. Far passare una legge che riconosca un nuovo tipo di impresa a carattere ibrido: la società benefit, che ha standard più alti di sostenibilità e che non ha come unico obiettivo il profitto.
3. Creare una piattaforma che renda possibile una misurazione delle performance per gli investitori ¹

Il B Lab è un'azienda non-profit che rende disponibile alle imprese il framework necessario per misurare la propria sostenibilità. In base a questa, alle aziende viene fornito un punteggio, e solo a quelle che ottengono una valutazione maggiore di 80 su 200 viene fornita la certificazione di B Corp, quindi di impresa con i più alti standard di trasparenza, sostenibilità e benefici per tutti gli stakeholder. Nel 2006 i fondatori iniziano a reclutare imprese da tutti gli ambiti, la loro missione è raggruppare aziende che hanno lo stesso orientamento verso diritti e doveri delle imprese in relazione ai lavoratori, clienti e all'ambiente. Dopo un anno, riescono a presentare al pubblico la certificazione B Corporation con 19 società certificate.

¹ A.K. Harriman, *The Making of a Movement: the B Corp on the global stage*, Copenhagen business school, 2015

1.2 Finanziamenti

Il passo successivo è stato individuare dei finanziatori che potessero essere interessati al progetto. Nel 2008 la Rockefeller Foundation investe nel B Lab: il loro obiettivo è di individuare società ad alto impatto sociale su cui investire. Il B Lab offre loro un framework che rende possibile l'individuazione di queste imprese. L'investimento iniziale è di \$500k per creare uno strumento di misurazione della sostenibilità. Viene così creato il GIIRS (Global Impact Investing Rating System), un metodo di verifica simile a quello per la certificazione B Corp ma senza punteggio minimo.²

Possiamo notare come il B Lab sia spinto da un obiettivo più grande: un cambiamento radicale nel mercato. Successivamente, nel corso del tempo, come riportato su *bcorporation.com*, il B Lab ha raccolto 32 milioni di dollari. È possibile vedere come i fondi vengono utilizzati nel sito sopra citato. Tra i benefattori più importanti possiamo trovare la Fondazione Rockefeller, Prudential Financial e la fondazione Skoll tutte situate negli Stati Uniti.

1.3 Diffusione in Europa

La diffusione del movimento avviene negli anni successivi. Nel 2008 le B Corp certificate erano 125, ora sono più di 5000 e 860 in Europa, come visibile nella mappa a fianco. Si stima, inoltre, che il numero di imprese che si stanno sottoponendo all'impact assessment per verificare il livello di sostenibilità siano oltre 100,000³. La



Figura 1 Mappa delle B Corp in Europa
<https://bcorporation.eu>

diffusione in tutto il mondo non è sicuramente stata istantanea. I fondatori erano consapevoli dell'importanza del loro operato e si rendono presto conto della necessità di diffondere il loro movimento in tutto il mondo. L'approccio che decidono di attuare è

² A.K. Harriman, *The Making of a Movement: the B Corp on the global stage*, Copenhagen business school, 2015

³ About B Lab Europe: <https://bcorporation.eu/about-b-lab>

quello delle partnership con aziende locali, i “Country Partners”⁴. Le motivazioni di questa scelta sono sia economiche, dato che il B Lab non aveva i mezzi per ampliarsi, sia strategiche, creare dei legami con aziende nel territorio target permette una diffusione capillare. I partner del B Lab sono la chiave della diffusione repentina: non solo fanno conoscere la certificazione tra le imprese della zona e in ambito accademico, ma diventano degli “incubatori di sostenibilità”, ovvero aiutano le aziende a migliorarsi. La prima collaborazione avviene nel 2011 con una impresa di innovazione canadese. Nel corso dell’anno successivo la certificazione si diffonde in tutto il mondo, in certi casi anche prima che il B Lab instaurasse una partnership nella zona. Questo trend è indicativo della condivisa necessità di apportare un cambiamento radicale nel mercato. In tutto il mondo, infatti, le imprese iniziano a certificarsi. In ogni zona il B Lab si diffonde tramite partnership con non-profit o imprese. L’avvento del B Lab in Europa avviene nel 2013 grazie alla fondazione Progressio di Marcello Palazzi, un investitore molto conosciuto nell’ambito del sociale. Al contrario di altri, il B Lab Europa si distingue perché non gestito da organizzazioni non-profit. Il B Lab Europe è un’impresa vera e propria, in cui viene attuato un “social-commercial business model”⁵, che non genera un alto ritorno di entrate (3-4%)⁶. Allo stesso tempo il B Lab Europe si prefigge gli stessi obiettivi del suo omonimo Americano: certificare le imprese meritevoli, introdurre una legge per legittimare le società benefit e diffondere il messaggio di sostenibilità del B Lab tra le aziende e in ambito accademico.

1.4 La diffusione delle B Corp in Italia

Nel 2013 la prima azienda europea viene certificata, è italiana e il suo nome è Nativa. La storia di questa impresa è rivoluzionaria fin dalla sua creazione. Per la prima volta nello statuto presentato alla camera di commercio nel 2012 Nativa propone come oggetto sociale la felicità di chi ci lavora. Per cinque volte fu rifiutato dalla camera di commercio, ma grazie alla tenacia dei due fondatori Paolo Di Cesare ed Eric Ezechieli, lo statuto fu

⁴ A.K. Harriman, *The Making of a Movement: the B Corp on the global stage*, Copenhagen business school, 2015

⁵ M.Palazzi, personal communication July 10, 2015 citato in A.K. Harriman, *The Making of a Movement: the B Corp on the global stage*, Copenhagen business school, 2015

⁶ Ibidem

accettato⁷. Nativa è un'azienda "di incubazione", si cimenta nel design dei processi innovativi per molte aziende che necessitano di migliorare dal punto di vista della sostenibilità. Quale partner migliore per il B Lab per diffondere in Italia la certificazione? Uno dei compiti di Nativa diventa quindi informare il pubblico e le imprese della certificazione B Corp. L'Italia diventa uno degli stati con più aziende certificate al mondo. Successivamente nel 2016, grazie alla comunità di B Corps italiane e al senatore Mauro Del Barba l'Italia diventa il primo stato sovrano (oltre ad alcuni stati degli Stati Uniti d'America) ad introdurre un nuovo tipo di azienda, la Società Benefit. Con la Legge di Stabilità 2016 (l. 28 Dicembre 2015, n.208, articolo unico, commi 376-384) queste imprese sono riconosciute dallo Stato Italiano come

“società che nell'esercizio di un'attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse.”⁸

Il vantaggio di avere struttura benefit è la perpetrazione degli obiettivi di sostenibilità nel corso del tempo, anche nel caso di un cambiamento di leadership.

1.5 Attualità

Attualmente nel mondo sono registrate 5051 B Corps in 80 Stati al mondo.⁹ Più di 100,000 aziende hanno sostenuto il B Impact Assessment, e lo usano come modello di rendicontazione della sostenibilità. Inoltre, le Società Benefit sono più di 8000 in tutto il mondo. È importante considerare che le società Benefit e le B Corp non sono uguali, le prime sono riconosciute a livello giuridico, le seconde no. Dopo la certificazione B Corp, però, il B Lab richiede il cambiamento statutario delle aziende certificate da Profit a

⁷ P. Di Cesare, E. Ezechieli, *Le Benefit Corporation e l'Evoluzione del Capitalismo*. I libri di Ca'Foscari, 2017.

⁸ Legge 28 dicembre 2015, n.208, commi 376

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/12/30/15G00222/sg> Cit. in S. Cantele, G. Troisi e B.

Campebelli, *Le società benefit in Italia: un'analisi sulla diffusione e sulle prassi di rendicontazione* Management Control, 2021, pp. 107-126

⁹ Fonte: <https://bcorporation.eu>

Benefit. A Febbraio del 2021, il B Lab ha sviluppato in collaborazione con il Global Compact delle Nazioni Unite, l'SDG Action Manager:

“uno strumento per la gestione dell'impatto web-based che permette alle aziende di pianificare misure concrete per il raggiungimento previsto degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG).”¹⁰

Gli obiettivi di sviluppo sostenibili redatti dall'ONU sono obiettivi di sostenibilità, ecologia e diritti umani da raggiungere entro il 2030, non solo da aziende private ma anche dagli Stati. Nel corso degli anni il B Lab si è evoluto, ampliato, e continua ad essere un punto di riferimento a livello mondiale.

¹⁰ Insight principali dell'SDG Action Manager, Settembre 2021: <https://bcorporation.net/sdg-insights-report-2021>

2. Le B Corp

2.1 Le B Corp

Nel capitolo precedente abbiamo trattato la storia del B Lab e della sua crescita globale ma le vere protagoniste di questo movimento rivoluzionario sono le aziende che hanno aderito alla certificazione: le B Corp. Le B Corp sono imprese profit che rispettano i più alti standard di trasparenza e sostenibilità, tra i loro obiettivi non c'è solo il profitto ma anche il reinvestimento degli utili verso tutti gli stakeholders: l'ambiente, i lavoratori, la società. Le performance e la governance aziendali devono essere in linea con i principi guida presentati nello statuto delle B Corp. Queste imprese si impegnano ad

essere *il cambiamento che vogliono vedere nel mondo* e operano affinché questo avvenga. La presenza di una comunità di imprese con ben prefissati standard di sostenibilità e impegno in ogni fronte fa ben sperare per il futuro. Negli ultimi anni, non solo le aziende si sono adattate a nuove leggi per la tutela dell'ambiente e dei lavoratori ma i clienti sono diventati più sensibili e percettivi verso la sostenibilità, con l'obiettivo ultimo di un impatto ambientale minore. Questo nuovo modello, però, ha bisogno di essere diffuso e necessita di imprese che promuovano il cambiamento nelle aziende, nelle università e tra i clienti. Tra queste ci sono le B Corporation che, nel corso del tempo, sono riuscite a diffondere in tutto il mondo un nuovo modello di fare business. Non tutte le imprese, però, possono essere certificate, in quanto gli standard richiesti sono molto elevati. In questo capitolo tratteremo il processo di certificazione, i vantaggi e gli svantaggi che ne derivano.

2.2 Il Processo di Certificazione

Il processo di certificazione B Corp inizia all'interno dell'azienda stessa: l'allineamento da parte di tutta l'impresa verso la sostenibilità è necessario per riuscire nell'arduo compito di diventare una B Corporation. Lo strumento utilizzato dalle aziende per determinare il punteggio di sostenibilità è il BIA (B Impact Assessment), fornito

Certificazione



Corporation

Figura 2 Logo B Corp
<https://bcorporation.eu/resources/for-b-corps/>

gratuitamente dal B Lab nella sua piattaforma online. Il BIA è un questionario, che varia in base alla grandezza dell'impresa, al settore e allo Stato di appartenenza, le cui domande vertono su diversi ambiti aziendali con l'obiettivo di determinare la sostenibilità dell'impresa. In base alle risposte date il B Lab determina un punteggio di sostenibilità da 0 a 200. I criteri minimi per poter essere certificati sono 12 mesi di operatività e un punteggio minimo di 80.¹¹ Il primo passo consigliato nelle linee guida per la certificazione B Corp, è allineare tutti i vari livelli dell'azienda sugli obiettivi e i valori che si vogliono portare avanti con questo percorso. Solo con la creazione di un team interdipartimentale è possibile, non solo recuperare i documenti necessari per la certificazione, ma anche regolamentare le pratiche di aiuto verso i dipendenti o la società, attuate all'interno dell'impresa senza una specifica direttiva¹²; questo sarà fondamentale per guadagnare punti in più nella fase di assessment. Un altro punto fondamentale è tracciare preventivamente l'impatto dell'impresa in termini di consumi o quantitativi di scarto.

2.2.1 Il BIA, B Impact Assessment

Il B Impact Assessment è il questionario utilizzato dal B Lab per valutare la sostenibilità delle imprese. Le domande sono divise in due parti, nella prima viene misurato l'impatto delle operazioni giornaliere, nel secondo l'impatto del business model. Le operazioni giornaliere sono tutte le azioni che vengono svolte all'interno dell'impresa ogni giorno: le risorse usate nelle fabbriche e gli output, le interazioni con l'ambiente esterno, i fornitori e tutti gli stakeholder. L'impact del Business Model invece valuta le politiche aziendali create dall'impresa e istituzionalizzate, che fanno parte del business model e che vengono attuate in modo sistematico, poiché integrate nella mission aziendale. Le domande presenti nel BIA sono circa 200 e spaziano in diversi ambiti. Le cinque categorie di impatto sono: Community, Customers, Workers, Environment e Governance.

La prima, Community, è dedicata all'impatto dell'impresa nella società, le domande del questionario relative a questo ambito considerano la filiera dell'impresa, le politiche di inclusione, le opere di beneficenza o di investimento sociale attuate nella comunità in cui l'azienda opera, nonché la creazione di posti di lavoro.

¹¹ Guide to B Corp Certification: <https://bcorporation.net/certification/meet-the-requirements>

¹² The Complete guide to B Corp Certification for Small to Medium-Sized Enterprises

La seconda categoria è Costumers, in cui viene analizzato l'impatto dell'impresa e dei suoi prodotti verso i clienti. È importante determinare se i prodotti garantiti dall'impresa generano benefici ai clienti e a fasce di potenziali clienti che si trovano in situazioni difficili, non solo in termini di utilizzo ma anche di materiali, sostenibilità e rispetto dei diritti umani nella produzione. In questa sezione viene anche valutato se i prodotti sono progettati per risolvere un problema sociale o ambientale.¹³

La terza sezione è invece focalizzata sui lavoratori, Workers, e la loro relazione con l'azienda. La valutazione prende in considerazione l'ambiente lavorativo così come anche la paga, i benefici e le opportunità per i lavoratori. La soddisfazione dei lavoratori può essere molto utile per determinare il clima aziendale e il modo con cui l'azienda si pone in generale con i vari stakeholder.

Il quarto ambito è l'ambiente, Environment, dove vengono valutati sia i consumi e l'utilizzo di energie rinnovabili da parte dell'impresa, sia la filiera, la sostenibilità e l'attenzione verso problematiche ambientali di tutti i fornitori e clienti (nel caso B2B). È fondamentale l'utilizzo di materiali sostenibili nella produzione e, non meno importante, l'impiego dei prodotti aziendali per migliorare l'ambiente e far fronte al cambiamento climatico.

L'ultimo punto è la Governance, che racchiude tutte le azioni, relazioni e gli obiettivi dell'impresa. Vengono valutate le politiche aziendali e le azioni prese dall'impresa per migliorare il posto di lavoro, per diffondere messaggi positivi e per apportare un cambiamento nella società. Oltre alle azioni vere e proprie viene anche considerato come l'impresa cerca di rendere partecipi tutti gli stakeholder nella propria mission, nonché la trasparenza verso non solo gli shareholder ma anche verso tutti gli stakeholder, questo implica anche recensioni e consigli dai clienti o lavoratori.

Un esempio di domanda per la categoria Governance è: “In che percentuale il management è formato da categorie della popolazione poco rappresentate? (che includono donne, minoranze o parti della popolazione in precedenza escluse, persone con disabilità, e/o persone che vivono in comunità a basso reddito)”¹⁴

Un ulteriore esempio, per la categoria Environment, è: “La tua impresa monitora e registra la produzione generale dei rifiuti?”

¹³ The Complete guide to B Corp Certification for Small to Medium-Sized Enterprises

¹⁴ B Impact Assessment: <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment>

Dopo aver completato il 90% del BIA, deve essere compilato il Disclosure Questionnaire, dove le imprese comunicano dettagli sensibili, non solo positivi ma anche eventuali penali o problematiche. È importante essere completamente trasparenti dato che tutte le informazioni, date e non, verranno controllate dagli analisti del B Lab. Tuttavia, quest'ultima parte non viene presa in considerazione per definire un punteggio provvisorio. Il BIA è solo il primo passo verso la certificazione, infatti prima che il punteggio possa essere determinato sono necessaria una accurata verifica da parte degli analisti del B Lab.

2.2.2 I Legal requirements

In seguito alla compilazione del BIA, è richiesto dal B Lab un cambiamento nella struttura legale dell'impresa. La tutela degli obiettivi e della propensione verso la sostenibilità ha un ruolo chiave per poter portare avanti nel corso del tempo il modello B Corp. I *legal requirements* sono i requisiti legali per diventare una B Corporation. Questi si differenziano in ogni Stato in base alle leggi in vigore in quel territorio. La certificazione richiede, dove possibile, un cambiamento statutario da profit a benefit, dove con benefit intendiamo Società Benefit registrate alla camera di commercio e tutelate ad avere degli obiettivi di redistribuzione degli utili. Entro i primi due anni di certificazione alle imprese con più di 50 dipendenti è richiesto di diventare Società Benefit per mantenere la certificazione. Se invece nello Stato non è stata ancora approvata una legge che disciplina le società Benefit, è necessario determinare con il management e gli shareholders un nuovo statuto che, accettato da tutte le parti, apporterà dei cambiamenti mirati a garantire la redistribuzione degli utili tra tutti gli stakeholder. Nel caso in cui nello stato non sia presente nessuna legge che permette di incorporare nello statuto aziendale le nuove linee guida B Corp, queste devono essere pubblicamente condivise dall'impresa. È richiesto inoltre a queste imprese la condivisione e promozione di tutte le politiche e i progetti portati avanti dal B Lab nello stato o più in generale nel mondo.¹⁵ Questi processi di cambiamento legale sono molto importanti per garantire il mantenimento dei valori e obiettivi nel lungo termine, anche nel caso di un futuro cambiamento di gestione.

¹⁵ The legal requirement for Certified B Corporations: <https://bcorporation.net/certification/legal-requirements>

2.2.3 La verifica delle informazioni

Consequenziale al completamento del BIA, è la verifica, da parte del B Lab, delle informazioni riportate dalle imprese. Considerando la crescente popolarità della certificazione B Corp, il tempo di attesa per ricevere la conferma del punteggio effettivo è dilatata, questo da la possibilità alle imprese di incrementare la performance negli ambiti in cui è più lacunosa. Da un punto di vista di tempistiche, prima della prima valutazione le imprese vengono messe in una lista d'attesa, *Evaluation Queue*, con un tempo necessario previsto fino a sei mesi, durante il quale viene consigliato di implementare il punteggio provvisorio.¹⁶ Le tempistiche variano in base alla grandezza e alle caratteristiche dell'impresa. Successivamente un analista del B Lab provvederà a controllare il punteggio provvisorio e nel caso richiedere informazioni aggiuntive necessarie. Dopo la conferma del punteggio provvisorio avviene la verifica del punteggio effettivo. Vengono richiesti alle imprese documenti e atti che possano sostenere la validità delle informazioni inviate dalle aziende in fase di BIA. Le imprese più grandi dovranno inoltre fornire documenti aggiuntivi come il bilancio, l'impact business model e i documenti relativi alla condotta dei fornitori e alla condizione dei lavoratori.¹⁷ L'attesa prima della verifica vera e propria è stimata di 6 mesi. Un analista è poi assegnato ad ogni impresa per verificare la totalità delle informazioni date e dei documenti forniti tramite una "Review call". Verrà condotta, inoltre, un'attenta verifica del passato aziendale, per valutare il background e individuare eventuali discrepanze. Durante questo ultimo processo è possibile che vengano tolti o aggiunti punti, quindi fino alla fine della verifica non sarà garantita l'idoneità alla certificazione. Dopo aver concluso la revisione viene comunicato il punteggio definitivo. Se questo non raggiunge gli 80 punti verrà introdotta una fase di implementazione, in cui l'impresa si impegna a migliorare alcune pratiche sotto la guida del B Lab. Se il punteggio è superiore a 80 si potrà procedere alla parte finale del processo di certificazione.

2.2.4 Passaggi finali

¹⁶ Submitting your Assessment: <https://bcorporation.uk/b-corp-certification/how-to-certify-as-a-b-corp/submit-and-review/>

¹⁷ The Complete guide to B Corp Certification for Small to Medium-Sized Enterprises

Dopo aver ricevuto un punteggio definitivo superiore a 80 le imprese sono pronte per la certificazione. I passaggi finali prevedono la firma del *B Corp Agreement*, il pagamento della tassa di certificazione e la pubblicazione dei risultati aziendali sul sito del B Lab. La firma del B Corp agreement determina la fine del processo di certificazione, la quale dura 3 anni, dopo i quali alle imprese è richiesto di ripetere il processo di certificazione aggiornato. Oltre al contratto le imprese aderiscono alla *Declaration of Interdependence*, nella quale sono posti i principi guida delle B Corp:

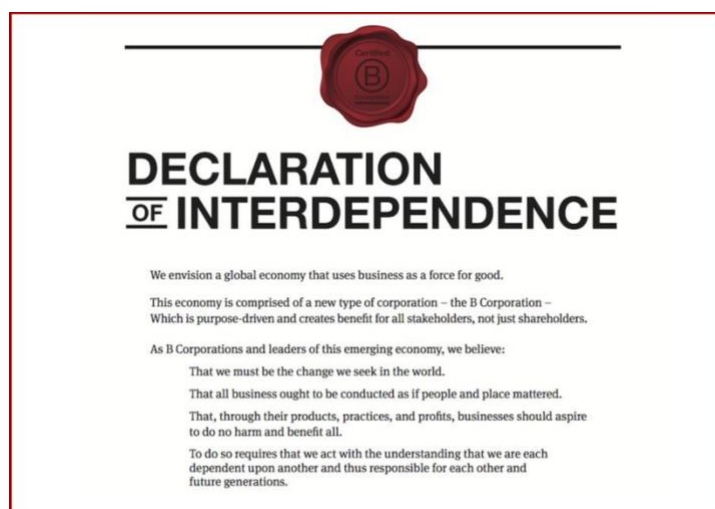


Figura 3 Dichiarazione di Interdipendenza <https://bcorporation.eu/about-b-corps>

Per ricevere la certificazione B Corp bisogna pagare una tassa calcolata in base al fatturato annuo dell'impresa. Le fasce di profitto e la rispettiva tassa possono essere consultate nel sito ufficiale delle B Corp.¹⁸ Infine, firmando il B Corp Agreement l'impresa aderisce a standard di trasparenza molto alti. Tutti i punteggi del BIA vengono pubblicati nel sito del B Lab poiché, grazie alla comparazione dei risultati dell'Impact Assessment, aziende che non sono riuscite a certificarsi possono migliorare il loro punteggio.

2.3 Perché certificarsi

Negli ultimi anni è diventato sempre più importante tutelare il pianeta Terra, dalle istituzioni, ai singoli cittadini e alle imprese, molti si sono posti il quesito su come cambiare un fenomeno che sembra quasi irreversibile: il cambiamento climatico.

¹⁸ An Update to B Corp Certification Fees: <https://bcorporation.eu/update-b-corp-certification-fees>

In risposta a questo, negli ultimi anni c'è stato un continuo aumento delle aziende certificate B Corp, che si impegnano a cambiare il modo di fare business e che si espongono per contrastare la crisi climatica. Sono varie le motivazioni fornite dalle imprese certificate B Corp sul perché intraprendere questo processo di certificazione. Innanzitutto, il BIA, sopraccitato, è un mezzo utile a tutte le imprese per valutare e implementare la sostenibilità. Quindi non solo il B Lab certifica le imprese con le migliori prestazioni, ma fornisce uno strumento fondamentale per guidare le imprese che non riescono a certificarsi verso un miglioramento in termini di sostenibilità. Tra le motivazioni principali che inducono le aziende a certificarsi c'è sicuramente la possibilità di far parte di una comunità di imprese che condividono gli stessi ideali e che lottano per degli obiettivi comuni. Come anche chiarito nel sito del B Lab la corrente crisi climatica non può essere risolta unicamente dalle azioni dei governi o dalle organizzazioni non-profit, ma il cambiamento deve avvenire soprattutto nelle imprese profit, le quali sono non solo la maggioranza delle aziende, ma anche la causa della maggior parte delle emissioni nocive. La comunità B Corp determina un esempio da seguire per tutte le imprese; con i più alti standard di trasparenza e sostenibilità, non solo si impegnano a fare del bene a tutti gli stakeholder ma ne traggono profitto. L'equilibrio tra profitto e sostenibilità non è facile da ottenere, e così le B Corp diventano un esempio da seguire, delle guide verso il cambiamento per tutte le imprese. Come si può leggere nel sito del B Lab, le imprese che si certificano diventano dei promotori di un cambiamento nella società, e questa è una delle motivazioni per cui decidono di certificarsi.¹⁹ Le B Corp sono l'esempio perfetto di come sostenibilità e profitto non sono in antitesi, ma possono andare pari passo per il raggiungimento di tutti gli obiettivi aziendali. L'impegno delle B Corp verso la sostenibilità è riconosciuto non solo dai clienti, che ne sono attratti e che vengono fidelizzati,²⁰ ma anche da investitori che vogliono puntare su imprese nuove, che possono resistere nel futuro e che si occupano di salvaguardarlo. In un periodo storico in cui la sostenibilità è diventata un "trend topic", la certificazione B Corp è una certezza, una garanzia della sostenibilità dell'impresa, un motivo di distinzione in un mercato in cui

¹⁹ What does the B Corp certification mean?: <https://bcorporation.eu/certification>

²⁰ Multinational companies recognizing the leadership of certified B Corps and committed to the principles of the B Corp movement: <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-movement-builders>

molte aziende comunicano la propria sostenibilità per una strategica campagna di marketing. La fiducia e la reputazione, che vengono create dalla certificazione BCorp, sono per le imprese un vero e proprio vantaggio. Un ulteriore, fondamentale, motivo per certificarsi, comune a tutte le imprese, è la necessità di fare del bene a tutti gli stakeholder e alle generazioni future. In conclusione, la certificazione B Corp porta alle aziende un vantaggio competitivo, che deriva dalla fiducia dei clienti e dalla reputazione, creata grazie all'attestazione della validità delle operazioni di sostenibilità.

3. Il Business Model e la sua innovazione sostenibile

3.1 Cos'è il business model

Il business model è uno strumento utilizzato dalle imprese per delineare e descrivere gli elementi che la caratterizzano in un contesto competitivo.²¹ Come afferma Teece (2010)

Il Business Model descrive il design o l'architettura della catena di creazione, della trasmissione e della cattura del valore e i meccanismi impiegati.²²

Il business model determina le attività, le caratteristiche e i processi chiave che determinano un vantaggio competitivo per l'impresa. Il business model viene definito come una combinazione vincente di diversi elementi aziendali, specificati nel paragrafo sottostante, che determinano un valore sia per il cliente che per l'impresa.²³ Dobbiamo distinguere il business model dalla strategia, in quanto il primo descrive analiticamente come funzionano i vari aspetti aziendali insieme ma non si occupa dei competitors, quindi del mondo esterno.²⁴ Il business model si divide in tre ambiti principali: proposta di valore, fattori critici e proposta di profittabilità. La coerenza e coordinazione tra queste diverse parti sono necessarie per il successo di un'impresa²⁵.

La prima parte, la proposta di valore, si basa su tre fattori: il target, il valore per il target e le modalità di erogazione del valore. In primo luogo, il target è il segmento di mercato che l'azienda vede come potenziale acquirente e a cui intende rivolgersi con un

²¹ Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese, quarta edizione*, McGraw-Hill Education Milano 2017, pp145-172.

²² Schaltegger S., Hansen E.G. and Lüdeke-Freund F., *Business Models for sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues*, Organization & Environment, (2016) Vol. 29(1) 3-10, SAGE Publications.

²³ DaSilva C.M., Trkman P., *Business Model: What It Is and What It Is Not*. Long Range Planning (2014) pp 379-389.

²⁴ Seddon P., Lewis G., "Strategy and Business Models: What's the Difference?". *PACIS 2003 Proceedings*.

²⁵ Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese, quarta edizione*, McGraw-Hill Education Milano 2017, pp145-172.

determinato prodotto. Il target ha una necessità, un'esigenza, che l'azienda può soddisfare. È necessario individuare il target adeguato alla proposta dell'impresa, affinché abbia successo. Il valore per il target, invece, è l'insieme di aspetti materiali e immateriali di un bene o servizio che soddisfano una determinata esigenza del target. Il valore è legato alle prestazioni, all'immagine, all'accessibilità del prodotto. L'impresa deve cercare di soddisfare le richieste del cliente e allo stesso tempo differenziarsi dai propri competitors, in modo da far percepire il proprio prodotto come migliore, unico. L'ultimo punto è la modalità di erogazione del valore, quindi le modalità con cui non solo l'impresa rende disponibile al target un prodotto o servizio e fa percepire il valore, ma anche la gestione della relazione con i clienti. Le modalità di erogazione del valore sono molto importanti per un'impresa poiché in alcuni casi sono proprio la comunicazione e la strategia di marketing a creare valore.

Il secondo ambito si concentra, invece, sui fattori critici dell'impresa, ovvero quelle risorse, quei processi e i modelli di organizzazione che determinano un vantaggio competitivo, ovvero quelle caratteristiche che determinano il successo dell'impresa e dei suoi prodotti o servizi. Tra i fattori critici possiamo annoverare le risorse chiave, ovvero le risorse, materiali o immateriali, usate per produrre ed erogare un prodotto o servizio, e che deve differenziarlo da quello dei concorrenti. Alcune di queste risorse sono: le persone, le strutture produttive, le relazioni, la tecnologia. La loro importanza è determinata in relazione al modo in cui vengono utilizzate per creare valore. La presenza di risorse chiave è strettamente legata al secondo punto dei fattori critici: le attività chiave. Infatti, le attività chiave sono quei processi che, legati alle risorse chiave, creano valore per il target e determinano il successo dell'offerta. Le attività chiave comprendono il processo produttivo, le reti di ottimizzazione dell'interazione tra diversi stakeholder e la gestione di problemi dei clienti. Infine, tra i fattori critici troviamo il modello organizzativo, il quale determina la struttura organizzativa aziendale, la gestione delle risorse umane e lo sviluppo delle competenze interne.²⁶

²⁶ Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese, quarta edizione*, McGraw-Hill Education Milano 2017, pp145-172

In ultima analisi nel Business Model troviamo la proposta di profittabilità, che determina la struttura dei costi e il flusso di ricavi dell'impresa. La struttura dei costi viene usata dalle imprese per determinare i costi associati alle attività dell'impresa, per due ragioni principali: valutare se un modello di business è sostenibile, in termini economici, per l'impresa e quali sono le attività che influiscono maggiormente sui costi.²⁷ Il flusso di ricavi, invece, è determinato da come il target percepisce il valore incanalato dall'impresa in un prodotto o servizio, e quanto lo stesso target è disposto a pagare.

3.2 L'Innovazione del Business Model

Per molti anni il business model è stato uno strumento che ha creato, trasmesso e catturato valore meramente economico. Negli ultimi anni vi è stato un cambiamento di trend nella società e alcune imprese si sono avvicinate alla sostenibilità. A causa del cambiamento climatico molte imprese si sono approcciate alla sostenibilità come strumento per preservare non solo il pianeta ma anche le imprese stesse nel futuro. L'innovazione del Business Model comprende una riformulazione del modello in modo che crei, trasmetta e catturi valore in modi diversi, innovativi. Alcune delle innovazioni più condivise sono: Sharing Economy, E-commerce e la sostenibilità.

Nel caso della sostenibilità la creazione, trasmissione e cattura del valore non si limita a un valore economico per l'impresa, ma integra ad esso il valore sociale e ambientale di cui possono godere tutti gli stakeholder. L'innovazione crea un impatto positivo o riduce un impatto negativo per l'ambiente o la società.²⁸ Bocken et al. (2014) hanno condotto uno studio sull'innovazione del business model sostenibile che ha portato alla creazione di 8 archetipi suddivisi in tre aree in base al tipo di cambiamento che avviene all'interno delle imprese (Figura 4). Le tre macroaree in cui vengono divisi i modelli sono determinate in base al tipo di implementazione del Business Model:

- Tecnologico
- Sociale
- Organizzativo.

²⁷ Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese, quarta edizione*, McGraw-Hill Education Milano 2017, pp145-172

²⁸ Bocken N., Short S., Rana P., Evans S. A literature and practice review to develop sustainable business model. *Journal of Cleaner Production* (2014) 65:42-56.

Vediamo quali sono gli otto archetipi del Business Model Sostenibile e le loro caratteristiche.

Groupings	Technological			Social			Organisational	
	Archetypes	Archetypes	Archetypes	Archetypes	Archetypes	Archetypes	Archetypes	Archetypes
	Maximise material and energy efficiency	Create value from waste	Substitute with renewables and natural processes	Deliver functionality rather than ownership	Adopt a stewardship role	Encourage sufficiency	Repurpose for society/environment	Develop scale up solutions
Examples	Low carbon manufacturing/solutions	Circular economy, closed loop	Move from non-renewable to renewable energy sources	Product-oriented PSS - maintenance, extended warranty	Biodiversity protection	Consumer Education (models); communication and awareness	Not for profit	Collaborative approaches (sourcing, production, lobbying)
	Lean manufacturing	Cradle-2-Cradle	Solar and wind-power based energy innovations	Use oriented PSS- Rental, lease, shared	Consumer care - promote consumer health and well-being	Demand management (including cap & trade)	Hybrid businesses, Social enterprise (for profit)	Incubators and Entrepreneur support models
	Additive manufacturing	Industrial symbiosis	Zero emissions initiative	Result-oriented PSS- Pay per use	Ethical trade (fair trade)	Slow fashion	Alternative ownership: cooperative, mutual, (farmers) collectives	Licensing, Franchising
	De-materialisation (of products/packaging)	Reuse, recycle, re-manufacture	Blue Economy	Private Finance Initiative (PFI)	Choice editing by retailers	Product longevity	Social and biodiversity regeneration initiatives ('net positive')	Open innovation (platforms)
	Increased functionality (to reduce total number of products required)	Take back management	Biomimicry	Design, Build, Finance, Operate (DBFO)	Radical transparency about environmental/societal impacts	Premium branding/ limited availability	Base of pyramid solutions	Crowd sourcing/ funding
		Use excess capacity	The Natural Step	Chemical Management Services (CMS)	Resource stewardship	Frugal business	"Patient / slow capital" collaborations	
		Sharing assets (shared ownership and collaborative consumption)	Slow manufacturing			Responsible product distribution/promotion		
		Extended producer responsibility	Green chemistry					

Figura 4 Sustainable Business Model Archetypes (Bocken, 2014)

Prendiamo in considerazione il primo gruppo, tecnologico, il quale raggruppa le innovazioni del BM che si concentrano sull'ambito tecnico dell'impresa. I tre archetipi vedono un'implementazione delle tecnologie usate per la creazione del valore per il cliente.

- **Massimizzare la produttività dei materiali e l'efficienza energetica:** riduzione dei consumi energetici, dell'inquinamento e degli scarti grazie ad un redesign dei processi o dei prodotti. L'obiettivo è ridurre l'impronta dell'impresa.

- **Creare valore dagli scarti:** economia circolare, gli scarti vengono riutilizzati per creare nuove opportunità di business complementari a quella principale, questo determina una diminuzione della domanda dei materiali e dell'inquinamento.²⁹
- **Sostituire con energie rinnovabili e processi naturali:** prevede la sostituzione delle tecnologie che utilizzano materie non rinnovabili per passare all'utilizzo di energia rinnovabile in tutti i processi, diminuendo così l'impatto sull'ambiente.

Il secondo gruppo preso in considerazione è quello che comprende le innovazioni sociali del BM, vediamo i tre archetipi:

- **Fornire funzionalità piuttosto che proprietà:** l'impresa passa dalla vendita di un prodotto a una combinazione di prodotti e servizi pay-per-use.³⁰ Un esempio è il car sharing o il leasing, l'impresa disincentiva la proprietà di un prodotto, questo per portare ad un cambiamento nell'abitudine del cliente e per incentivare una minor produzione con una maggiore qualità il che porta ad un utilizzo più a lungo nel tempo.
- **Adottare un ruolo di Stewardship:** l'impresa si pone verso gli stakeholder come un promotore della sostenibilità e del cambiamento, mantenendo, allo stesso tempo, l'obiettivo di massimizzazione dei profitti.
- **Incoraggiare la sufficienza:** le imprese incoraggiano i consumatori a consumare meno. Un esempio è vinted, un marketplace per oggetti e vestiti di seconda mano.

Il terzo gruppo comprende l'innovazione a livello organizzativo. In questo caso possiamo vedere come gli archetipi di questa area si concentrano su soluzioni a livello della struttura e dell'organizzazione dell'impresa.

- **Riadattare il business per la società/ambiente:** l'impresa dà priorità all'impatto che ha su ambiente e società, continuando però a creare valore per il cliente in un'ottica di mercato. Queste imprese sono profit ma guidate da valori e linee guida di sostenibilità.

²⁹ Nisato V., Sustainable Business Models of B Corps: the case of D'orica, (2018).

³⁰ Bocken N., Short S., Rana P., Evans S. A literature and practice review to develop sustainable business model. Journal of Cleaner Production (2014), 65:42-56.

- **Sviluppare soluzioni in scala:** per diffondere il messaggio di sostenibilità al fine di spingere altre imprese ad approcciarsi ad uno sviluppo sostenibile.

Tra questi modelli, Bocken attribuisce “Riadattare il business per la società/ambiente” a imprese ibride. Le imprese ibride sono una tipologia di aziende che si pongono come punto di incontro tra imprese tradizionali, che operano in un’ottica di mercato, e quelle non-profit, poiché gli obiettivi economici e quelli sociali coesistono all’interno dell’impresa. Tra le imprese ibride possiamo identificare anche le B Corp, che si impegnano a cambiare il modo di fare business senza però rinunciare alla loro identità di imprese profit. L’archetipo “Riadattare il business per la società/ambiente” corrisponde al processo di certificazione B Corp, in cui le imprese modificano il loro statuto e accettano di essere promotrici della sostenibilità accettando le linee guida fornite dal B Lab. Nel caso italiano, inoltre, le imprese sono tenute a modificare il proprio statuto e diventare Benefit Corporation, perciò riconosciute dalla legge italiana come aziende che oltre all’utile devono avere un impatto positivo su tutti gli stakeholder, sulla società e l’ambiente. In questo caso l’innovazione del modello di business si focalizza quindi su elementi organizzativi e strutturali, che determinano un successivo implemento in ambiti diversificati dell’impresa. Il sistema di archetipi creato da Bocken non impedisce che nell’implementazione del Business Model ci possano essere delle combinazioni di vari archetipi.³¹ Questo si può vedere anche nelle imprese B Corp, che nell’ottenere la certificazione modificano il loro Modello di Business *riadattando il business* e successivamente implementano lo stesso in modi differenti in base al prodotto o servizio che offrono in un determinato mercato. L’implementazione del Business Model non è obbligatoria per ottenere la certificazione B Corp. Durante il BIA (B Impact Assessment) le domande poste spaziano in diversi ambiti aziendali proprio al fine di delineare e valutare come le imprese portano avanti il loro business. È perciò possibile che l’impresa sia adeguata agli standard di certificazione anche prima del BIA. In ogni caso, il B Impact Assessment è un ottimo strumento per delineare il Business Model aziendale e

³¹ Bocken N., Short S., Rana P., Evans S. A literature and practice review to develop sustainable business model. *Journal of Cleaner Production* (2014), 65:42-56.

implementarlo.³² In conclusione, sebbene l'implementazione del Business Model possa variare in base al business dell'impresa, possiamo identificare un archetipo di base per le imprese B Corp, che, nel certificarsi, “riadattano il business per la società e l'ambiente” aderendo ad alti standard di sostenibilità e trasparenza.

³² Are you truly sustainable? An investigation of the main features of de-certified B-Corps, Vu Phuong Nguyen Mai, Università di Padova, 2020

4. Caso Studio Zordan

Per supportare la tesi abbiamo preso in considerazione l'azienda B Corp Zordan S.r.l., che si è resa disponibile per un'intervista. L'azienda viene fondata nel 1965 a Valdagno (VI) da Attilio Zordan, inizialmente era un'attività di falegnameria tecnica per il gruppo Marzotto³³. Nel corso degli anni l'azienda diversificò la sua offerta ampliando le produzioni, non limitandosi alla falegnameria ma comprendendo cucine ed imballaggi industriali. Dall'inizio degli



Figura 5 Zordan
<https://www.zordan1965.com/it/>

anni 2000 l'impresa si è dedicata anche alla realizzazione di arredi di punti vendita, attività che la identifica anche attualmente nel mercato. Nel 2016 diventa la prima B Corp nel suo settore e, contemporaneamente, una società Benefit. Dal 2016 ad oggi l'azienda è cresciuta molto, anche grazie all'acquisizione della società americana Woodways. I mercati principali dell'impresa sono il Nord America (45%), l'Europa (32%) e il Medio Oriente (16%). Attualmente l'azienda ha due principali aree di interesse: si occupa di arredamenti per attività commerciali di lusso, mono-brand shopfitting, (Bulgari, Fendi, Karl Lagerfeld) e di arredamenti per privati, tailor-made interiors. Tra le pioniere della certificazione B Corp, la Zordan S.r.l. si avvale del 100% di energia da fonti rinnovabili e conta il 93% dei rifiuti riciclati.³⁴ Oltre a tenere in considerazione gli obiettivi ambientali, l'azienda ha un forte impatto su i propri lavoratori e sulla comunità circostante, grazie a iniziative sociali portate avanti dalla Zordan stessa. Per questa impresa, infatti, è molto importante il benessere dei lavoratori. Ringraziamo Marta Zordan di essersi resa disponibile per questa intervista.

³³ <https://www.zordan1965.com/it/>

³⁴ <https://www.zordan1965.com/it/b-corp.html>

Per la vostra azienda cosa significa Sostenibilità?

Per noi la sostenibilità si basa su tre pilastri, che sono enunciati anche nel proposito: persone, pianeta e prosperity (tema del profit). Con questi 3 pilastri vengono catturati tutti i concetti che mappano la sostenibilità. Noi perseguiamo l'obiettivo di generare un business che abbia un impatto positivo per tutti i portatori di interesse.

Quando, come e perché avete deciso di diventare una B Corp?

In realtà il nostro cammino verso la sostenibilità inizia nel 2012 con le certificazioni forestali, quindi l'approvvigionamento da catene certificate e la tracciabilità che tutela le comunità dove ci sono, in questo momento, le desertificazioni. Il cambiamento decisivo è stato quando siamo riusciti a rendere l'azienda indipendente a livello di profitti. Abbiamo poi iniziato ad interrogarci su cosa avremmo potuto fare noi, come azienda, per proteggere il nostro pianeta e tramandare qualcosa di positivo alle nuove generazioni. Quindi abbiamo iniziato il percorso di certificazione, che si è concretizzato nel 2015 con l'incontro con Paolo di Cesare, uno dei fondatori di Nativa, la società che ha portato le B corp in Italia e che ha lavorato con il senatore Dal Barba per introdurre la legge sulle società benefit. Questi passaggi sono stati importanti per decidere cosa "volevamo essere da grandi", quindi usare l'azienda come strumento per plasmare un nuovo modo di fare business. Un atto che parte dalla coscienza. Come Nativa ha riscontrato resistenza nell'integrare nello statuto della società la felicità degli stakeholders, allo stesso modo noi abbiamo dovuto trovare un notaio che capisse qual era la funzione di questi nuovi articoli e che ci desse la possibilità di diventare Benefit, visto che in Italia erano strumenti nuovi, un nuovo modo di fare business, non alla portata di tutti.

Nel processo di Impact Assessment c'è stato qualcosa che è emerso che vi ha sorpreso?

La cosa primaria che ci ha sorpreso è stata che avevamo una serie di buone pratiche o pratiche sottotraccia ma non avevamo scritto nero su bianco i processi, quindi molte attività che venivano fatte non erano tracciate, non erano misurate. Il percorso di impact assessment ci ha permesso di mettere in fila e di poter capire su cosa volessimo misurarci e mettere in piedi processi, azioni e obiettivi. È tuttora una buonissima guida per noi. Tutte le azioni che non sono misurate non portano a niente, quando poi riesci a mappare

il processo puoi andare con azioni di riduzione di obiettivi secondo le varie aree dell'assessment. Noi per questo abbiamo creato i codici etici, le policy sugli acquisti e c'è stata un'evoluzione da questo punto di vista. C'è stato un engagement delle persone per lavorare su certe tematiche.

Qual è stato il vostro punteggio B Corp la prima volta che avete fatto la certificazione e qual è quello attuale?

Se ben ricordo era 80,6, appena sopra la soglia. Mi ricordo che quando avevamo sottoposto l'assessment ero felice perché avevamo 96 punti, poi durante la revisione del BIA (B Impact Assessment) più c'erano bisogno di specifiche, anche rispetto ai fornitori, più non avevamo i mezzi per mappare tutto quindi abbiamo perso punti. Quello attuale è 106 punti, un aumento che è stato portato avanti dall'azienda con l'implementazione di varie sezioni dell'impresa, come sull'aspetto ambientale, cambiando una parte di processi e materiali. Sulla parte di people con wellfare, bonus... e anche dal punto di vista della governance, tutto ciò ci ha permesso di arrivare a questo punteggio. Per essere un'impresa produttiva è un punteggio abbastanza alto, perché abbiamo fatto un match con l'impresa americana, la sede in Michigan, controllata completamente da Zordan. È stato deciso nel 2021 di scindere la capogruppo dalle altre imprese nella certificazione, per portare tutte le aziende a un livello buono per poi migliorare di volta in volta. Infatti, l'assessment fornisce una linea guida chiara e semplice per migliorarsi.

Dal suo punto di vista diventare una B Corp ha reso i vostri partner e le aziende nella vostra filiera più attente rispetto a obiettivi sociali e ambientali? Se sì, ci potete fare qualche esempio?

Sicuramente la nostra percezione è cambiata, certi processi si sono innescati e quindi stiamo cercando di portare i fornitori e partner a un livello di obiettivi sociali e ambientali che siano più in linea con quelli che sono i nostri. I nostri partner sono piccoli artigiani e piccoli laboratori quindi non hanno neanche le risorse e/o competenze per fare un cambiamento repentino e concreto ma li stiamo accompagnando su vari assi, con diversi tipi di certificazioni (EcoVadis³⁵).

³⁵ EcoVadis, piattaforma collaborativa che permette alle aziende di monitorare la performance di sostenibilità dei propri fornitori (<https://ecovadis.com/it/>)

Lavorate-collaborate insieme ad altre B Corp? (Clienti, fornitori, collaborazioni, partner...)

Noi abbiamo lavorato parzialmente con B Corp ma sono fornitori di cose marginali, lungo la nostra catena no.

I vostri clienti sono attirati dalla certificazione o la scoprono dopo avervi contattato/lavorato con voi?

Noi abbiamo iniziato a parlare di B Corp con i clienti nel 2016, e abbiamo vinto qualche premio. Per i grossi brand la sostenibilità è collegata al prodotto, quindi molti sono partiti anni fa con la sostenibilità e si sono concentrati su prodotto e packaging, e solo di recente hanno iniziato ad interessarsi alla sostenibilità del punto vendita, spesso focalizzandosi sull'illuminazione. Nel nostro settore la discriminante è ancora quella di prezzo perché siamo dei fornitori marginali, ed è per questo che i nostri competitors non si sono approcciati alla certificazione fino a poco tempo fa. Da qualche anno a questa parte i brand che appartengono ai gruppi internazionali (LVMH, Richemont e Kering) sono soggetti alle direttive di gruppo, hanno degli obiettivi di sostenibilità perché il loro cliente finale glielo richiede, quindi possiamo dire che c'è un'evoluzione nelle nuove generazioni di clienti. Dal prodotto al negozio stanno chiedendo sempre di più dei requirement di sostenibilità anche ai fornitori secondari, come noi. Inoltre, recentemente il negozio ha assunto una maggiore importanza nella strategia dei brand, anche se ne diminuiscono la quantità, sono considerati dei touchpoint esperienziali perciò uno dei pochi posti in cui il cliente può fare esperienza del brand, essendo stimolato in tutti e 5 i sensi. I brand vogliono veicolare il concetto di sostenibilità anche nel negozio quindi si può dire che i nostri clienti non mettono come requisito la certificazione B Corp o vengono da noi per quello, ma l'hanno conosciuta attraverso di noi. Abbiamo avuto un ruolo di contaminazione positiva, e adesso diventa un plus, la sostenibilità in senso lato sta diventando un fattore igienico e la certificazione B Corp è una garanzia.

Possiamo quindi dire che voi siete stati promotori della certificazione, l'avete resa nota ai vostri clienti e fornitori.

Sì, siamo stati utilizzati anche per validare le loro catene di fornitura. Le aziende con cui abbiamo dei rapporti fiduciari da molto tempo ci hanno trattato con un occhio di riguardo. Quando si innesca questo meccanismo nel cliente non hai più un rapporto meramente cliente-fornitore ma un rapporto di partnership. I nostri interlocutori spesso sono operativi all'interno di questi brand e le certificazioni ti portano a dialogare con altri livelli. Quando però si parla di competizione e di processo d'acquisto noi abbiamo a che fare con persone che hanno come obiettivo tempi e costi quindi finché non diventa un prerequisito scegliere fornitori con determinate caratteristiche di sostenibilità, le determinanti rimangono quelle classiche.

Avete dei fornitori che sono B Corp?

Non abbiamo fornitori che sono B Corp, visto che sono soprattutto artigiani e piccoli imprenditori, ma molti di loro hanno altre certificazioni. L'universo delle certificazioni è molto ampio, la certificazione B Corp prende in considerazione diversi ambiti.

Nella tesi che la professoressa Pertile ed io stiamo scrivendo, il Business Model è uno strumento importante per analizzare i cambiamenti che avvengono all'interno delle imprese con la certificazione B Corp. Con il Business Model si possono analizzare i diversi ambiti dell'azienda che generano valore e un vantaggio competitivo.

Qual è la proposta di valore della Zordan, basandosi su tre punti principali: target, valore per il target e modalità di erogazione del valore?

Si può dire che la Zordan affianca i brand di retail del lusso nell'espansione, e lo fa in modo sostenibile, in un'ottica di basso impatto. Quest'anno ci siamo posti in un'ottica consulenziale verso i clienti, si può dire che forniamo studi di architecture per diminuire l'impatto della catena distributiva.

Come siete riusciti a rendere interessanti i vostri prodotti nei confronti dei clienti nell'ottica della sostenibilità?

Progetto e concept vengono fatti dal cliente con un architetto perciò noi non rendiamo interessante il prodotto in termini di ideazione ma nel farlo in un certo modo, ed è quello che fa la differenza. Al cliente vendiamo tutto il nostro valore durante tutta la fase di processo. Il punto di forza dell'azienda è la fiducia, poiché con la nostra tipologia di

clienti l'azienda deve essere solida quindi si andrà a vedere la governance dell'azienda, quindi agire sotto questo punto di vista è fondamentale. Devi saper mappare i tuoi rischi in modo da tutelare il rapporto con il cliente. Un altro punto critico sono le persone. Stiamo vedendo, soprattutto nel nostro settore, una difficoltà nel reperire personale. C'è quindi tutta questa parte che noi dobbiamo tutelare mettendo in atto sistemi di incentivazione, welfare, formazione. Nel 2019 abbiamo fornito 7800 ore di formazione. E queste cose, il cliente indirettamente le vuole perché dimostra che l'azienda sta generando valore e lo sta facendo anche per il cliente stesso attraverso il prodotto. Il nostro ambito è più incentrato sul servizio: consulenza e project management, questo è il valore che garantiamo ai nostri clienti. Noi vogliamo creare delle catene sostenibili e vorremmo che i business generino un risvolto positivo per ambiente, persone e comunità. Sempre più aziende saranno chiamate ad adeguarsi a questo modello. Quindi concretamente cosa facciamo? Apriamo negozi, realizziamo arredi per boutique. Il valore trasferito è sicuramente togliere complessità al processo. In questi ultimi mesi i dettami di sostenibilità sono stati tradotti in obiettivi di risultato, quindi per esempio portare la catena retail al 50% certificata lead entro un tot di tempo. O a livello di gruppo devo diminuire l'impatto climatico entro tot. Ci sono poche persone che hanno il focus sulla sostenibilità, quindi il fatto di avere un fornitore che ha già portato avanti un procedimento del genere "sulla propria pelle" per molti anni e che si è già scontrato con le tematiche concrete, diventa quello che fa pendere l'ago della bilancia. Noi abbiamo intrapreso questo processo non pensando che ci sarebbe stato un ritorno economico, però nell'ultimo periodo questi elementi sono diventati obbligatori per il nostro settore quindi sono diventati un vantaggio competitivo. Inoltre, abbiamo creato un tool che misura le emissioni degli arredi del punto vendita. Abbiamo risposto ad un'esigenza latente del mercato.

Quali sono i Fattori Critici della Zordan, quindi gli elementi che creano un vantaggio competitivo per la vostra azienda? (Risorse Chiave, Attività chiave e modello organizzativo)

Diciamo che il mondo del lavoro sta subendo grossi cambiamenti, lo vediamo anche nelle fasi di selezione del personale che le persone adesso cercano un ambiente di lavoro consono alle loro aspettative. Anche l'ambiente di lavoro deve avere determinate

caratteristiche e l'organizzazione stessa deve essere allineata al terzo millennio. Dopo i vari passaggi con la certificazione ci siamo chiesti se fosse sostenibile avere un'organizzazione di tipo a matrice gerarchica, abbiamo approfondito il tema della teal organization³⁶ che in Italia conta solo quattro o cinque aziende più grandi di noi. Abbiamo cominciato andando verso processi orizzontali, a costruire un'organizzazione diversa: a team, a silos, dove le persone all'interno di questi mini-team hanno più contatti tra di loro e riescono ad esprimere molto meglio i talenti e i valori che possono crescere nell'azienda. Avere un approccio di questo tipo con le nuove generazioni, che dovranno guidare il nuovo mondo, è molto importante dato che gli strumenti sono in continuo cambiamento. L'engagement è fondamentale e noi lavoriamo molto su questo punto.

Dal suo punto di vista la certificazione B Corp ha permesso di aumentare-diminuire-mantenere il profitto della vostra azienda?

Secondo me la certificazione non ha permesso in senso monetario di concretizzare il profitto ma ha dato qualcosa di più importante che è la reputazione. La reputazione per un'azienda è molto delicata, in termini di certificazione l'impact assessment richiede una mobilitazione di tutti gli ambiti dell'azienda, e ci ha messo al riparo da malcomunicazioni o da non generare una reputazione. Creando reputazione indirettamente ci sono dei vantaggi. Sono i costi intangibili all'interno dei bilanci, ma l'intangibile per molte imprese è molto importante, per esempio in un'azienda farmaceutica. Per noi, mi viene da dire, non è al pari di quello, però è molto importante. La reputazione ti permette di aprire determinate porte anche verso i clienti, di avere autorevolezza nel dialogare con la comunità esterna e tutti i portatori di interesse. E questo non genera un ritorno a breve ma a lungo termine, perché l'azienda è chiamata a fare questo tipo di attività.

La struttura dei costi della vostra azienda è cambiata dopo la certificazione B Corp?

³⁶ Teal Organization, sistema organizzativo emergente che si basa auto-organizzazione e relazioni paritarie, pienezza e proposito evolutivo. Ogni team ha autonomia, ma lo stesso obiettivo comune da seguire. Vengono considerati come organismi viventi capaci di autogestirsi. (Laloux, Reinventare le Organizzazioni)

La struttura dei costi non è cambiata, abbiamo solo inserito delle voci che riguardano la sostenibilità. A livello di modello di business la sostenibilità è già dentro quindi non è che abbiamo cambiato chissà cosa.

Secondo lei, quali sono stati i cambiamenti più radicali/ più difficili che avete attuato con la certificazione?

Sicuramente il primo cambiamento è far passare il messaggio e quello secondo me è il cambiamento più grande perché significa che l'organizzazione deve cambiare pelle. Tutti a bordo o nessuno. Non abbiamo avuto difficoltà a far entrare tutti a bordo. Sicuramente far passare il messaggio, capire cos'era una certificazione e una società benefit, interiorizzare queste cose per poi trasferirle alle persone è stato il primo atto fondamentale. Lì c'è stata la linea di change. Molte aziende secondo me si trovano a dover guardarsi dentro e dover creare una comunione di intenti tra soci, e in molte aziende non c'è, quindi si è anche in difficoltà a trasferire il messaggio. Magari un socio non è convinto o pensa solo al profitto. Molte aziende si trovano in difficoltà, noi siamo stati fortunati perché io e i miei fratelli eravamo in accordo. I processi poi portano qualche difficoltà però ci siamo messi in gioco e abbiamo giocato la partita al meglio.

Consultando il vostro sito, è chiaro che è l'obiettivo principale che vi siete posti per il futuro è diventare carbon free. Ci sono altri obiettivi di sostenibilità che vi siete prefissati di raggiungere nei prossimi anni?

L'obiettivo della net zero penso che sia l'obiettivo principale di cui sentiremo parlare da qui al 2030, purtroppo. Siamo in una situazione in cui non ci sono ancora regole chiare e tutti cercano di fare del proprio meglio per ridurre, mitigare, compensare a questa CO2 che sta dannando il pianeta. Noi stiamo cercando di fare del nostro meglio, con tutte le difficoltà annesse. Abbiamo creato un tool per la misurazione dell'impatto dei materiali che impieghiamo, della catena di fornitura, dall'installazione alla consegna, al ciclo vita e stiamo muovendo i primi passi verso questa direzione. Quindi non abbiamo ancora definito quale sarà il nostro percorso specifico. Sappiamo che entro il 2030 vogliamo essere carbon free. Poi abbiamo la certificazione B Corp che necessiterà di approfondimenti e strumentazioni su vari ambiti ma stiamo già procedendo con

misurazioni ISG³⁷ e siamo sicuri degli strumenti che abbiamo. Un altro passo sarà avere un bilancio di sostenibilità fatto secondo le caratteristiche necessarie per avere una comunicazione migliore. Diciamo che abbiamo molte cose nel cassetto, il net zero sicuramente drena parecchio. Quindi faremo un piano di continuità, con altre azioni e altri obiettivi ma non così sfidante. È una problematica in cui anche governi e aziende stanno muovendo i primi passi. Non possiamo fermarci adesso, è solo l'inizio.

Nell'ottica della sostenibilità (non business model) quali sono i punti di forza della Zordan?

Per me i punti di forza sono: il modello, le persone e l'innovazione. Siamo propensi non tanto all'innovazione di prodotto, anche se stiamo cercando, ma innovazione come cambiamento. Per esempio, la teal organization, che viene usata prevalentemente in aziende molto grandi, noi l'abbiamo adottata in un'impresa di 60 persone. Siamo dei precursori dei tempi, siamo un passo avanti dal punto di vista degli strumenti. E il tool certificato che ci permette di misurare e certificare l'impatto del punto vendita dal punto di vista delle emissioni.

Tenendo in mente il percorso di sostenibilità intrapreso dalla vostra azienda quali sono i vantaggi che avete riscontrato dalla certificazione B Corp?

La fiducia è una rara merce. Diventare B Corp ci ha guidati nello sviluppare molti strumenti, molte riflessioni; dal momento in cui la sostenibilità è diventata un fattore igienico, ci ha permesso di dialogare su piazze importanti e al pari con i nostri clienti. Non è facile per un'azienda come la nostra fare un percorso di questo genere, di branding, che stiamo ancora facendo. Avere solide basi di competenza in un'ambito che adesso è un trending topic ci ha permesso un salto di qualità.

Perché lei consiglierebbe ad altre aziende di diventare B Corp?

³⁷ Indice di Sensibilità di Genere, che misura aspetti strutturali e scelte di policy rivolti a realizzare una partecipazione equilibrata di uomini e donne alla vita economica e sociale (ISFOL, ente pubblico di ricerca sui temi della formazione delle politiche sociali e del lavoro, <https://www.isfol.it/news/notizie-2013/equita-di-genere-su-base-regionale>)

Perché, secondo me, non si può più prescindere da come l'azienda crea valore, e quella è la principale responsabilità. Per me dovrebbe essere uno dei pensieri principali la creazione di valore su tutto il modello, rispettando i pilastri degli stakeholder. Spesso molte aziende non percepiscono fino in fondo il valore di questa cosa, io lo consiglio caldamente perché ti mette al riparo da rischi che non vedi, dal punto di vista reputazionale e dal punto di vista delle persone hai un engagement maggiore, e anche i clienti sono più confident se adotti questi modelli. La fiducia attira capitali e clienti, per non parlare del bene che si può fare al pianeta.

Secondo lei le società benefit sono le “aziende del futuro”? È possibile che diventino la maggioranza nel medio-lungo termine?

Non siamo noi che definiamo le B Corp le aziende del futuro ma il premio Nobel Shiller che si è espresso e dice che in un'ottica di lungo periodo saranno quelle con migliori performance.

“Le benefit corporation sono aziende che hanno un doppio scopo e avranno risultati economici migliori di tutte le altre aziende”

Robert Shiller, premio Nobel per l'Economia 2013

Innovazione sostenibile in Zordan S.r.l.

Prendiamo in considerazione ora le implementazioni attuate al business model dalla Zordan S.r.l. in relazione alla certificazione B Corp. Dopo la certificazione nel 2016 l'impresa ha implementato il suo impegno di sostenibilità anno dopo anno, migliorando significativamente anche il punteggio di BIA (B Impact Assessment). Prendendo in considerazione gli impact report reperibili nel sito dell'impresa³⁸ è possibile vedere quali sono stati gli ambiti dell'azienda che si sono evoluti e in che modo.

L'impatto della Zordan in termini di sostenibilità può essere analizzato in riferimento alle categorie di Impact Assessment: Governance, Workers, Community, Environment e Customers.

³⁸ Sito web Zordan, impact reports: <https://www.zordan1965.com/it/b-corp.html>

Partendo da Governance e workers è fondamentale per la Zordan S.r.l. la serenità dei collaboratori. In particolare, la conciliazione di impegni di lavoro con quelli familiari è un pilastro della politica aziendale dell'impresa, che la definisce come questione etica e di responsabilità sociale. A questo proposito a seguito sono riportate le parole di Maurizio Zordan nell'articolo del sole 24ORE Nordest del 23 Ottobre 2020:

“Il fattore competitivo ora sono le persone, che si esprimono al meglio se i loro bisogni sono accolti. Abbiamo introdotto la conciliazione tempi di vita e lavoro”

Inoltre, è stata inserita in precedenza all'avvento del Covid-19, la modalità di smart working per i collaboratori dell'area uffici, poi portata avanti nel corso della pandemia. In aggiunta, l'azienda si dedica al team building e garantisce premi di risultato ai suoi lavoratori. La Zordan ricorre a questionari per determinare la soddisfazione dei lavoratori sul clima aziendale al fine di migliorare l'ambiente lavorativo, ponendo alla base del loro successo l'ascolto. L'impresa garantisce ai suoi lavoratori non solo una crescita professionale con una formazione continua garantita, ma si avvale di un welfare aziendale che si adatta ai cambiamenti dell'ambiente. Infatti, durante la pandemia è stato creato un fondo per le famiglie in difficoltà.

La comunità è altrettanto importante per la Zordan S.r.l., che nel corso degli anni si è prodigata nello sviluppo e supporto del territorio con donazioni a enti benefici, organizzazione di eventi culturali e nella divulgazione del modello B Corp in università, scuole e nel luogo.

Per quanto riguarda l'implementazione sostenibile relativa alla categoria Environment è necessario sottolineare il cambiamento drastico attuato dall'impresa tra il 2016 e il 2017 relativamente alla provenienza delle fonti di energia acquistate, arrivando a utilizzare energia derivata al 100% da fonti rinnovabili certificate. In aggiunta, la quantità di rifiuti riciclati è aumentata significativamente dal 2016, in cui era l'81%, al 2019 con il 93%. La Zordan S.r.l. è inoltre fonte di innovazione in ambito tecnologico, grazie alla creazione di uno strumento di misurazione dell'impatto del punto vendita fornisce un tool fondamentale per l'implementazione della sostenibilità non solo dell'azienda stessa ma anche dei suoi fornitori e clienti. Con in mente l'obiettivo finale della NetZero, l'impresa si avvale di tutti gli strumenti necessari per diminuire sempre di più il proprio impatto e quello dei suoi collaboratori, portando anche i propri fornitori ad approcciarsi a certificazioni ambientali. La Zordan S.r.l. successivamente alla certificazione B Corp ha

implementato notevolmente la sua sostenibilità, e i miglioramenti sono visibili in termini di sostenibilità ambientale, sociale e nei confronti dei lavoratori.

Dal 2016 ad oggi il punteggio ottenuto dall'impresa attraverso il B Impact Assessment è passato da 80.5 a 106.5, superando del doppio il punteggio medio delle imprese che hanno completato il BIA.

La Zordan si presenta come un'azienda produttiva e di consulenza, e, senza cambiare la propria natura di *creazione*

della bellezza, si avvale della certificazione B Corp per certificare la sostenibilità che, come possiamo vedere dai report presenti nel loro sito, è focalizzata su: sostenibilità ambientale, supporto della comunità e beneficenza, conciliazione di lavoro e famiglia, formazione continua dei suoi collaboratori e un sistema di welfare aziendale che tiene a mente le necessità dei lavoratori e si prodiga per il benessere degli stessi nell'impresa. È possibile quindi determinare che la certificazione B Corp non incide sull'azienda in ambito produttivo ma si pone come linea guida per migliorare la sostenibilità, e come sua garante.

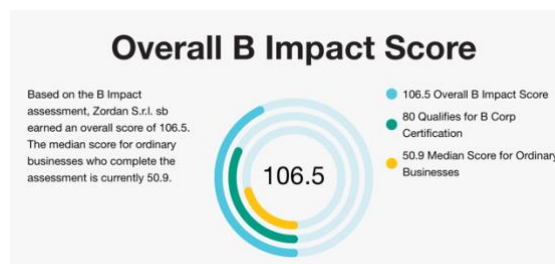


Figura 6 Punteggio di impatto della Zordan
<https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/zordan-srl-sb>

Risultati

Da questa breve intervista possiamo notare come l'impresa non veda la certificazione B Corp come esterna alla gestione aziendale ma come parte integrante dell'azienda. I valori che la certificazione porta avanti sono, in questo caso, interiorizzati all'interno dell'impresa. Grazie alla testimonianza di Zordan S.r.l. possiamo definire la certificazione B Corp come una garanzia, la garanzia della qualità e della veridicità delle azioni di sostenibilità portate avanti dall'impresa. Inoltre, grazie agli strumenti proposti dall'organizzazione B Lab, le aziende possono implementare le attività di sostenibilità e migliorare le pratiche già esistenti. Grazie alla comunità di imprese B Corp, obiettivi non raggiungibili individualmente, possono essere portati avanti da una comunità unita. Per quanto riguarda il Business Model, grazie alla testimonianza della signora Marta Zordan possiamo concludere che in questo caso la certificazione B Corp, interiorizzata dall'impresa, ha avuto un impatto sul valore per il target. La certificazione influisce

sull'aspetto reputazionale e di relazione con i clienti, dà gli strumenti per implementare la sostenibilità in termini di governance, lavoratori, clienti, ambiente e società. Tutto questo, come conferma Marta Zordan, è diventato un fattore igienico per i loro clienti, che scelgono la loro azienda anche per validare la loro catena di fornitori in un'ottica di sostenibilità. Un ulteriore cambiamento riscontrato è nella catena di fornitura, infatti, i fornitori della Zordan S.r.l. sono stati spinti verso certificazioni ambientali, affinché i loro obiettivi fossero allineati a quelli dell'azienda nella sostenibilità. Infine, uno dei fattori più importanti per l'impresa è il modello organizzativo, la teal organization, che implementa non solo l'indipendenza dei team di lavoratori ma anche l'efficacia. Possiamo quindi dedurre che, in questo caso, la certificazione B Corp ha numerosi vantaggi, ma il principale, individuato dalla Zordan S.r.l., è la reputazione, la quale porta i clienti verso questa impresa. I cambiamenti adottati dalla Zordan S.r.l. in relazione alla certificazione sono vari e possono determinare variazioni in diverse aree del Business Model. Come esposto nel capitolo precedente l'archetipo sostenibile delle B Corp è la ridefinizione del business per la società e l'ambiente, questo è visibile nel caso proposto, in quanto la Zordan S.r.l. successivamente alla certificazione è diventata una Società Benefit. Essendo il Business Model uno strumento variabile, permette l'implementazione e il cambiamento dello stesso al fine di reagire ai mutamenti dell'ambiente. Poiché la certificazione non impone cambiamenti univoci per tutte le aziende ma identifica una linea guida da seguire, l'implementazione del Business Model differisce in base alle caratteristiche dell'impresa: dall'ambito in cui operano, dall'offerta proposta e dal modello organizzativo. Quindi possiamo concludere che, poiché il Business Model è uno strumento che permette di determinare come l'impresa crea valore per il cliente in base alle proprie caratteristiche, la sua implementazione non avviene in modo univoco per tutte le aziende certificate B Corp, ma si differenzia in ciascuna impresa, che attuerà azioni diverse in base alle proprie esigenze.

Conclusion

In questa tesi è stata presa in considerazione la certificazione B Corp con l'obiettivo di analizzare l'innovazione sostenibile in relazione al business model. A tal fine è stata usata la letteratura di riferimento per esporre le peculiarità delle imprese B Corp, dall'origine dell'organizzazione B Lab al processo di B Impact Assessment. Successivamente è stato possibile individuare grazie al modello di archetipi sostenibili di Bocken, l'archetipo sostenibile che perfettamente descrive le B Corp: la ridefinizione del business per la società e l'ambiente. Grazie all'intervista e caso studio della Zordan S.r.l. è stato possibile convalidare questo archetipo e in più individuare gli ambiti del business model più toccati dalla certificazione. I risultati ottenuti portano a galla la natura di *garante della sostenibilità* della certificazione, che non ha un impatto a livello produttivo nell'impresa ma sulla sostenibilità in termini ecologici, di benessere dei lavoratori e della comunità. È inoltre emerso che il vantaggio principale della certificazione B Corp è il miglioramento della reputazione dell'impresa, il che determina un miglioramento del valore per il target. In ultima analisi è necessario sottolineare che i cambiamenti apportati con la certificazione, e anche successivamente, seguono le linee guida del B Lab ma non sono univoche per tutte le imprese, l'implementazione sostenibile varia a seconda dell'impresa. Nel lavoro proposto in questa tesi, infatti, i risultati si basano sulla letteratura e sul caso studio Zordan; è necessario tenere a mente, quindi, che l'impatto della certificazione nel business model può variare in base a numerosi fattori, tra cui per esempio il mercato dell'impresa e la sua localizzazione.

In conclusione, la certificazione B Corp è uno strumento molto utile per le imprese, sia per migliorarsi, sia per confrontarsi con proprie simili al fine di creare un "nuovo modo di fare business", che può portare a una differenza sostanziale nella lotta al cambiamento climatico e modificare l'economia affinché diventi a beneficio di tutti gli stakeholder.

BIBLIOGRAFIA

Ballesteros-Sola, M., Grimard, C.M., Worsham, M. (2020), *Certified B Corps: Using Business as a Force for Good*. In: Marques, J., Dhiman, S. (eds) *Social Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility. Management for Professionals*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-39676-3_17

Bocken N., Short S., Rana P., Evans S.(2014), A literature and practice review to develop sustainable business model. *Journal of Cleaner Production* 65:42-56. DOI:10.1016/j.jclepro.2013.11.039

Bradley M., Fraioli C., Osusky D. (2021) Insight principali dall'SDG Action Manager <https://www.bcorporation.net/en-us/sdgs/17-days-17-goals>

Cantele S., Troisi G., Campedelli B. (2021). Le società Benefit in Italia: un'analisi sulla diffusione e sulle prassi di rendicontazione. *Management Control*, 2, pp. 107-126. <https://www.researchgate.net/requests/attachment/94739951>

Chauhan Y., O'Neill H. (2020), Strategic Advantages through Social Responsiveness: The Case of Certified B-Corps. Kenan-Flagler Business School The University of North Carolina at Chapel Hill https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3627399

CRS Piemonte, (2015), Benefit Corporation: Nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit https://www.csрпиemonte.it/comunicazione/dwd/volume_benefit_web.pdf

DaSilva C.M., Trkman P., (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning* pp 379-389. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>

Del Baldo M., (2019), Acting as a benefit corporation and a BCorp to responsibly pursue private and public benefits. The case of Paradisi Srl (Italy), *International Journal of Corporate Social Responsibility* <https://doi.org/10.1186/s40991-019-0042-y>

Diez-Busto, E.; SanchezRuiz, L.; Fernandez-Laviada, A. (2021) The B Corp Movement: A Systematic Literature Review. Sustainability, MDPI, 13, 2508. <https://doi.org/10.3390/su13052508>

Ezechieli E., Di Cesare P. (2021). Il movimento globale delle B Corp e la nascita delle Società Benefit https://assobenefit.org/wp-content/uploads/2021/11/il_movimento_globale_delle_b_corp_e_la_nascita_delle_socie_ta_benefit.pdf

Ezechieli E., Di Cesare P., Le Benefit Corporation e l'evoluzione del Capitalismo, I libri di Ca'Foscari 4

Faraci D.,(2015). B Corporation come modello emergente di business sostenibile. Approfondimento empirico sulle B Corp nelle Americhe e in Europa. Università Ca'Foscari Venezia. <http://dspace.unive.it/handle/10579/7998>

Federici C., 2016. Il Fenomeno delle Benefit Corporations in Italia: Verso un nuovo modo di fare business, Università di Pisa. <http://www.societabenefit.net/wp-content/uploads/2017/05/ok-2016-Univ-di-Pisa-Chantal-Federici-II-fenomeno-delle-Benefit-Corporations-in-Italia-verso-un-nuovo-modo-di-fare-business.pdf>

Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese, quarta edizione*, Milano, McGraw-Hill Education 2017, pp145-172.

Gazzola P, Grechi D, Ossola P, Pavione E. (2019). Certified Benefit Corporations as a new way to make sustainable business: The Italian example. Corporate Social Responsibility and Environmental Management; 26:1435-1445. <https://doi.org/10.1002/csr.1758>

Harriman A., (2015) The making of a movement: The rise of the BCorp on the global stage, Copenhagen Business School , <http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/10/Thesis-FINAL.pdf>

Laloux F., *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker 2014.

Landini A., (2018), *B-Corp Certification and Organizational Design, structures, processes & Managerial Practices*, Università degli Studi di Padova.
https://thesis.unipd.it/bitstream/20.500.12608/25473/1/Landini_Alessandro.pdf

Maccaferri A., Zordan: "Un progetto open source per i banchi donati alle scuole", *Il Sole 24 Ore*, 23 Ottobre 2020.

Maggi D., (2015), *Business models based on both shareholder profit and benefit for society: the case of B Corp and the Benefit Report*, Università di Bologna

Massa L., Lüdeke-Freund F., Bocken N., (2016), *Business Models for shared value, a Guide for Executives*. Network for Business Sustainability https://nbs.net/wp-content/uploads/2022/01/NBS_SA_BMfSV_Executive_Guide-161128-hz8y.pdf

Moroz P.W., Gamble E.N., (2020), *Business model innovation as a window into adaptive tensions: Five paths on the B Corp journey*, *Journal of Business Research*.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.046>

Nguyen Mai V.P., (2020), *Are you truly sustainable? An Investigation of the main features of De-Certified B-Corps*. University of Padova. <http://hdl.handle.net/20.500.12608/21653>

Nisato V., (2018) *Sustainable Business Model of B Corps: The case of D'orica*. Università degli studi di Padova
https://thesis.unipd.it/bitstream/20.500.12608/26468/1/Nisato_Veronica.pdf

Santos F., Pache A., Birkholz C., (2015), *Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises*, University of California, Berkeley, vol 57, no.3. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1525/cmr.2015.57.3.36>

Schaltegger S., Hansen E.G. and Lüdeke-Freund F., (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues, Organization & Environment, Vol. 29(1) 3-10, SAGE Publications. DOI:10.1177/1086026615599806oae.sagepub.com

Seddon P., Lewis G., (2003). "Strategy and Business Models: What's the Difference?". PACIS 2003 Proceedings. 17. <https://aisel.aisnet.org/pacis2003/17>

Stubbs W., 2016. Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia, Journal of cleaner production.

Tabares S., (2020). Do hybrid organizations contribute to Sustainable Development Goals? Evidence from B Corps in Colombia. Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124615>

Tabares S., (2021) Certified B corporations: An approach to tensions of sustainable-driven hybrid business models in an emerging economy <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128380>

Vallet A. (2021). How the requirements of B Corps impact a company's Business Model, Università Ca'Foscari Venezia

Virgis A., (2020). Sustainable business models and B Corps: exploring impact performance in an international setting. Università degli Studi di Padova

SITOGRAFIA

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

B Corp Europa: <https://bcorporation.eu>

B Corp UK: <https://bcorporation.uk/b-corp-certification/how-to-certify-as-a-b-corp/submit-and-review/>

B Corp Certification Guide for Small-Medium enterprises:
https://assets.ctfassets.net/1575jm7617lt/JeHBeoIDVkJMFbyPmqVI75/4a757e10859ad15cbd90e703e6f02277/Certification_Guide_-_Small-Medium_Enterprise_121621.pdf

B Impact Assessment: <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment>

Sito web Zordan Srl SB: <https://www.zordan1965.com/it/>

Sito web certificazione EcoVadis: <https://ecovadis.com/it/>

ISFOL, ente pubblico di ricerca sui temi della formazione delle politiche sociali e del lavoro, <https://www.isfol.it/news/notizie-2013/equita-di-genere-su-base-regionale>

The legal requirements for Certified B Corporations:
<https://bcorporation.net/certification/legal-requirements>

Zordan Impact Reports: <https://www.zordan1965.com/it/b-corp.html>

SITOGRAFIA IMMAGINI

Figura 1 Mappa delle BCorp in Europa <https://bcorporation.eu>: <https://bcorporation.eu>

Figura 2 : <https://bcorporation.eu/resources/for-b-corps/>

Figura 3 : <https://bcorporation.eu/about-b-corps>

Figura 4 : Bocken N., Short S., Rana P., Evans S.(2014), A literature and practice review to develop sustainable business model. Journal of Cleaner Production 65:42-56.
DOI:10.1016/j.jclepro.2013.11.039

Figura 5 Zordan <https://www.zordan1965.com/it/> <https://www.zordan1965.com/it/>

Figura 6 : <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/zordan-srl-sb>

Summary

The main purpose of this research thesis is to identify the implications of the B Corp certification on a firm's business model.

The last few years were characterized by a shift in the general perception of climate change, the main global issue that threatens to put an end to the world as we know it. Since the change cannot rely only on individuals, both businesses and governments have set foot in the dialogue against climate change. Among the pioneers of this field there are B Corps, hybrid businesses, which balance profit and benefit for all stakeholders. This study analyzes the B Lab phenomenon as the provider of the B Corp certification and the creator of a worldwide community of sustainable businesses, which can be crucial for the fight against climate change. This paper focuses on the sustainable nature of certified B Corps, businesses that meet the highest standards of sustainability and transparency. This paper presents the main characteristics of B Corps, from the creation of B Lab to the requirements to become certified. Furthermore, this paper identifies, with the categorization of sustainable business model archetypes of Bocken, the sustainable archetype of the B Corp model. To further develop the analysis on sustainable business models, we have taken into consideration the case study of Zordan S.r.l., Italian B Corp based in Valdagno (VI) with the aim of identifying how their business model was influenced by the certification.

B Lab is a non-profit organization which helps firms balance profit with purpose.³⁹ This organization provides firms a framework to measure their sustainable performance, the B Impact Assessment, which examines firms on five criteria: Governance, Workers, Community, Environment, and Customers. The firms, after being evaluated, are given a score from 0 to 200, then only if the score is higher than 80 they can receive the certification. It is important to underline that only less than 5% of firms which undertake the assessment are able to become certified.

The non-profit B Lab was created in 2006 in Philadelphia, by Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan, and Andrew Kassoy. The initial idea was to develop an investment fund to support sustainable businesses, but during the developing process the founders became

³⁹ <https://www.bcorporation.net/en-us/movement/about-b-lab>

aware of the lack of a legal framework for sustainable driven businesses. For this reason, they decide to take action and to create B Lab with three purposes in mind:

- Create a community of businesses with the highest standard of sustainable, social and transparency performances.
- To pass a law that recognizes a new, sustainable, hybrid type of firm: Benefit Organization
- To create a platform that allows measurement of sustainable performance⁴⁰

The diffusion of B Lab was fast, it relied on many Country Partners, firms in a targeted country which helped spread the message locally. In 2011 took place the first collaboration with a Canadian innovation business, then in 2013 they created B Lab Europe. Nowadays, there are more than 5000 companies certified B Corp, and it is estimated that more than 100000 firms have taken the B Impact Assessment all over the world.

In 2016 Italy became the first sovereign nation to pass the law to introduce the Benefit Organization as a new type of firm which pursues to benefit both stakeholders and the firm itself, while operating in a responsible and transparent way. The ultimate purpose of B Lab and all the B Corps is to reduce their emission to zero by 2030.

The process of certification begins inside the company, in order to successfully complete the B Impact Assessment, all areas of the business must be aligned towards sustainability. The BIA (B Impact Assessment) is a questionnaire that addresses the sustainability of a firm, it varies on the size of the enterprise, the country and sector to which they belong. The questionnaire is divided in two parts, on the one hand it measures the impact of daily operations, and on the other hand the business model. The BIA is composed of more than 200 questions which range in different areas: Community, Costumers, Workers, Environment, and Governance.

The first, Community, focuses on the impact of the firm on society, for example inclusion policies, charity and/or social investments on the local economy. The second area is Costumers, in which it is analyzed the impact of the product on costumers. These questions investigate whether the item offered by the firm benefits consumers and if it is

⁴⁰ B Corp website: <https://www.bcorporation.net/en-us/>

manufactured to solve a social or environmental issue. The third, Workers, considers the work environment, wage, and opportunities for the employees as well as their satisfaction. The environment questions inspect the sustainability of the firm in terms of materials, renewable sources of energy and recycle of manufacturing waste. The last category is Governance which identifies the policies and actions taken to improve the workplace and to spread positive messages to promote a change in society. Each question is revised by B Lab to ensure that the informations provided are accurate.

To become certified, businesses must gain a score higher than 80 and agree to the highest standards of transparency. B Corp also agree to spread the B movement message worldwide to encourage other firms to certify. The BIA is also a useful tool to improve a firm's sustainability by following the guidelines provided after the assessment. In the countries where the Benefit organization law passed, B Corps are required to become Benefit organizations.

The increasing number of B Corps is promising. In case of an irreversible climate change catastrophe, it represents the possibility of a new way of doing business, in which companies benefit both themselves and all stakeholders, while protecting the environment. Since "there is no planet B"⁴¹, B Corps are a model to follow to balance profit and benefit. As stated in the B Lab website, the climate change cannot be contrasted by governments or individuals only but requires a global community to work together.

To further analyze the B Corp model, this paper focuses on the business model implication of the certification. First, a business model is a tool used by companies to describe the elements that characterize themselves in a competitive environment. This tool allows firms to identify the activities, characteristics, and key processes that determine a competitive advantage for the business. As a matter of fact, business models are divided in nine blocks which identify the main characteristics to take in consideration when describing a company's competitive advantage: key partners, key activities, key resources, value proposition, relationships, channels, customer segments, cost structure, and revenue streams.

For several years, business models created, transmitted, and captured only economical value. The times have changed, the sustainable innovation of business models is

⁴¹ B Lab motto

transforming the ordinary model to create value in different, innovating ways. By employing Bocken's theory on sustainable business model archetypes, this paper seeks to identify the archetype which can describe the B Corp model. Bocken identifies eight archetypes divided in three main groups, determined by the type of implementation of the business model, which can be technological, social, or organizational. Bocken associates B Corps with the "repurpose for society-environment" organizational archetype, which identifies hybrid firms that prioritize the impact on the environment and society while still creating value for the consumer in a market perspective. As a matter of fact, during the certification process, B Corps comply with the highest standard of sustainability and transparency required by B Lab. Furthermore, in Italy B Corps are required to change their status to Benefit corporation, recognized by the Italian law as hybrid businesses which benefit all stakeholder. This archetype focuses on structural and organizational innovation of the business model, which results in a subsequent diversified implementation on various areas of the business. As stated by Bocken, it may be possible to find combinations of various archetypes, and, since the nature of B Corps is various, the sustainable implementation of the business model is not unique but diversified.

To corroborate the theory, it was taken in consideration the case study of Zordan S.r.l., B Corp from the North-East of Italy, based in Valdagno(VI). The firm offers partnerships for high-end interior design projects, from the idea to the realization and follow up. They provide two types of services: tailor-made interiors, for the end user, and mono-brand shopfitting for luxury stores (LVMH, Richemont, Kearing...). We had the chance to interview Marta Zordan, whom we thank for the availability, and ask several questions on the B Corp certification and the impact it had on their business model. Their journey towards sustainability began in 2012 with forest certifications and then in 2016 with the B Corp certification. During the interview emerged the stewardship role of the firm, which aims to promote sustainability among their partners. The firm is often chosen to validate supply chains, as a result of their sustainability and the sustainable products they supply. One of the advantages of the certification identified by Marta Zordan is the improvement of the firm's reputation and trust, determined by their extreme transparency. It was then analyzed, with the impact reports of Zordan, the improvements that have taken place in the business after the certification process. The pillars of the firm are people, planet and prosperity. As a matter of fact, Zordan has taken a serious effort in

improving the workplace for all workers by employing work-life balance policies and by ensuring a continuous professional training. Furthermore, Zordan uses a teal organization system, in which workers are divided in small teams with autonomy but the same common goal. Moreover, the firm's environmental impact was implemented, resulting in the recycle of 93% of the manufacturing waste and in the usage of energy 100% derived from renewable sources. The results of the thesis take into consideration the interview and the literature on this topic. It emerged that the B Corp model and its values are integrated in the firm and the improvement of the firm's reputation has a direct effect on the value proposition for the target, which is enhanced by the certification. Throughout the last few years sustainability has become a necessity to many multinationals which choose sustainable firms to validate their supply chain. The interview with Zordan confirmed the sustainable archetype identified for B Corps, redefining business for society and environment, which is corroborated by the adoption of the benefit organization status. In the analysis of the business model innovation, it is important to understand that the implications of the B Corp certification are not unique, they differ according to the characteristics of a firm.

In conclusion, the implications of the B Corp certification on a firm's business model determine an improvement of the value proposition for the target and the redefinition of the characteristics of the firm, which becomes a hybrid business that benefits all stakeholders while pursuing profit from a market perspective.