



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"B-Corp e benefit corporation: analisi statistico descrittiva delle B-Corp"

RELATORE:

CH.MO/A PROF./SSA DE MARCHI VALENTINA

LAUREANDO/A: AGOSTINI MATTIA

MATRICOLA N. 1222890

ANNO ACCADEMICO 2021 – 2022

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

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

Firma (signature) .....

INDICE

Introduzione

1. Capitolo teorico

1.1 Il concetto di B-Corp

1.2 Lo strumento di valutazione Benefit Impact Assessment

1.3 Le società Benefit e la differenza con le aziende certificate B-Corp

1.4 Le motivazioni per acquisire la certificazione B Corp o per diventare Società Benefit

1.5 Le tensioni originate dalla coesistenza di obiettivi contrastanti

1.6 I modelli di business sostenibile

2. Analisi empirica

Confronto tra le B-Corp di Italia, Spagna, Olanda e Gran Bretagna in termini di dimensioni, settore, risultati nel BIA e sustainable business model

2.1 Metodologia

2.2 Distribuzione delle B-Corp per Paese, per dimensione e per settore produttivo

2.3 I risultati conseguiti dalle imprese B-Corp nel BIA a seconda del Paese, della dimensione, dell'area d'impatto e del settore produttivo

2.4 I sustainable business model adottati dalle imprese B-Corp a seconda del Paese, del settore e della dimensione

3. Conclusioni

INTRODUZIONE

Il nostro Codice Civile non fornisce una definizione di impresa, ma essa può essere desunta dall'art 2082: "È imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi". Caratteristica fondamentale e necessaria è dunque che l'attività sia economica, ovvero volta alla creazione di un profitto.

Le imprese svolgono da sempre un ruolo fondamentale all'interno della società, creano lavoro, ricchezza, e sono i principali fattori propulsori del continuo progresso tecnologico. Avendo un ruolo così rilevante e cercando di ottenere esclusivamente il profitto, molte imprese non hanno negli anni dato peso alle proprie azioni e ai propri impatti sull'ambiente e sulla società, danneggiando e riducendo gravemente le risorse del pianeta.

Ad oggi le problematiche riguardanti la sostenibilità sono sulla bocca di tutti e molte imprese stanno facendo i primi passi per cambiare il sistema economico esistente. L'idea secondo cui la ricerca del profitto e un impatto sostenibile non possano coesistere sta lasciando il posto alla concezione secondo cui obiettivi economici e scopi ambientali e sociali debbano essere posti sullo stesso piano. Non solo, l'opinione pubblica è sempre più sensibile al tema della sostenibilità, tanto che le imprese che adottano un atteggiamento etico e che si dichiarano attive nel cercare di migliorare i propri impatti sociali e ambientali godono di un maggior valore nel mercato. La sostenibilità è ormai considerata come un fattore strategico capace di spostare gli equilibri nella competizione tra le imprese.

Due tipologie di imprese che includono nelle proprie attività, oltre allo scopo di ottenere un profitto, anche quello di essere sostenibili, sono le B-Corp e le Società Benefit. Sono imprese for profit a tutti gli effetti, ma la creazione di valore condiviso verso tutti gli stakeholder è parte essenziale del loro business model. La nascita di queste imprese ha dato vita ad un vero e proprio movimento che è in costante crescita: le imprese che decidono di prestare maggiore attenzione ai propri impatti sociali e ambientali sono sempre di più, basti pensare che dal 2017 le B-Corp sono più che raddoppiate e hanno superato la soglia delle 5000 imprese nel mondo. Nel seguente elaborato verranno fornite le informazioni teoriche riguardanti le Società Benefit e in particolare le B-Corp e saranno esposti argomenti come lo strumento di valutazione Benefit Impact Assessment, utilizzato dall'ente B Lab per certificare le imprese B-Corp, le motivazioni che spingono un'azienda a certificarsi e le tensioni che nascono per conciliare aspetti economici e sostenibili. Si affronterà poi il tema inerente al concetto di business model

e verranno illustrati e analizzati i modelli utilizzati dalle imprese per raggiungere obiettivi sostenibili.

Nel secondo capitolo sarà proposta un'analisi che, sfruttando le nozioni apprese nel primo capitolo e presentando alcuni grafici per facilitarne la comprensione, intende fornire una panoramica quantitativa sulle innovative attività sostenibili delle B-Corp, attraverso dei parametri che verranno esplicitati successivamente.

In sintesi, il seguente elaborato si pone l'obiettivo di fornire un'analisi statistico-descrittiva su un movimento di imprese leader nell'ambito della sostenibilità, le B-Corp, evidenziando le differenze che possono nascere a seconda del Paese, del settore e della dimensione dell'impresa stessa.

CAPITOLO TEORICO

1.1 - Il concetto di B-Corp

La certificazione B-Corp è uno status concesso alle imprese che hanno conseguito con successo una volontaria certificazione sviluppata dall'ente B-Lab, il quale le definisce come aziende che soddisfano i più alti standard riguardanti le prestazioni sociali e ambientali, la trasparenza e la responsabilità legale nell'ottica di conciliare gli obiettivi economici con quelli ambientali e sociali (Villela et al., 2021).

L'autodefinizione che il movimento B-Corp si attribuisce è quella di “una comunità di leader che stanno guidando un movimento globale di persone usando l'attività aziendale per fare del bene” (B Lab 2019). Tali imprese vogliono cambiare il proprio modo di operare e cercare di diventare “best for the world” e non “best in the world”: questo è il motto delle imprese B-Corp (Villela et al., 2021).

Le B-Corp non sono aziende no-profit, sono organizzazioni che, oltre all'obiettivo di ottenere un profitto, vogliono raggiungere anche determinati risultati sul piano della sostenibilità, ovvero creare un impatto positivo sulla società e sull'ambiente. Esse, nella pratica, mirano a conciliare l'economia con l'etica¹.

Ad oggi nel mondo risultano essere certificate 5965 aziende, presenti in 158 settori diversi e che si distribuiscono in 86 Paesi. In Italia, dopo la prima azienda che ha ottenuto la certificazione nel 2013 (Nativa), il movimento è cresciuto costantemente: ad oggi esistono

¹ <https://anteritalia.org/aziende-certificate-bcorp-cosa-sono>

oltre 140 B-Corp, con un fatturato totale di oltre 8 miliardi di euro e l'impiego di oltre 15.000 lavoratori (Unlock the change, 2021).

La certificazione B-Corp, come detto, è rilasciata da B Lab, un ente non-profit con sede a Wayne, Pennsylvania, istituito nel 2006 con l'idea che fosse necessario cambiare il modello economico esistente. B-Lab definisce standard, politiche, strumenti e programmi che puntano a cambiare il comportamento, la cultura e le fondamenta del capitalismo. B Lab, nel coadiuvare le aziende a bilanciare il loro profitto con scopi ambientali e sociali, si pone l'obiettivo di creare valore per la società servendosi del potere delle imprese e di generare un impatto positivo sulla società e sull'ambiente, non solo per gli shareholders, ma per tutti gli stakeholders.²

1.2 - Lo strumento di valutazione Business Impact Assessment

Le imprese che aspirano a certificarsi come aziende B-Corp, devono prima superare il test BIA (Benefit Impact Assessment). Questo strumento, creato da B Lab, è lo standard più utilizzato al mondo per misurare gli impatti ambientali e sociali di un'azienda. Esso consiste in un questionario online gratuito composto da domande ponderate a seconda della tipologia d'impresa, su 5 aree d'impatto: Workers (Lavoratori), Community (Comunità), Customers (Clienti), Environment (Ambiente), e Governance (Organizzazione). Ogni risposta per ciascuna di queste aree restituisce un punteggio che poi andrà a formare il risultato totale. Il punteggio varia da 0 a 200, l'impresa che supera gli 80 punti verrà in seguito contattata e sarà soggetta a un'analisi della veridicità delle risposte fornite tramite un approfondito esame della documentazione prodotta e una visita presso l'azienda stessa. Se al termine di questa verifica l'impresa mantiene il minimo di 80 punti, allora ottiene la "B-Corp Certification"; se così non fosse, essa potrà, tramite i resoconti del BIA, individuare i punti deboli e migliorare i propri impatti sociali e ambientali per riuscire a raggiungere il punteggio minimo desiderato (Villela et al., 2021).

I risultati totali ottenuti nel BIA sono dati dalla somma dei singoli risultati ottenuti in ciascuna delle seguenti 5 aree di impatto.

- **(Impact area governance)** L'impatto dell'area Governance viene misurato valutando la missione complessiva di un'azienda, l'etica, la responsabilità, la trasparenza e l'impegno rispetto al proprio impatto sociale e ambientale. Quest'area valuta anche il coinvolgimento dei dipendenti, dei membri del consiglio, delle comunità nonché le opportunità offerte ai clienti di fornire feedback.

² <https://www.bcorporation.net/en-us/movement/about-b-lab>

- (Impact area workers) L'impatto dell'area Lavoratori viene calcolato valutando gli sforzi di un'azienda per creare benefici per la propria forza lavoro, ad esempio azioni volte a fornire ai dipendenti una maggiore sicurezza finanziaria, a garantire la salute, il benessere sul luogo di lavoro e fuori, nonché a coinvolgere i propri lavoratori nelle scelte aziendali; ciò implica l'esame di aspetti come la retribuzione, la flessibilità del lavoro e in generale le condizioni lavorative.
- (Impact area customers) L'impatto dell'area Clienti viene misurato analizzando la gestione dei propri clienti da parte dell'impresa attraverso la qualità dei propri prodotti e servizi, il marketing etico, la privacy, la sicurezza dei dati e i canali di feedback. Punti a favore vengono dati alle aziende che offrono prodotti o servizi nati per affrontare un problema sociale dei clienti o tramite essi, come prodotti sanitari o educativi o altri che servono segmenti sottoserviti.
- (Impact area environment) L'impatto dell'area Ambiente riguarda l'analisi di come un'azienda lavora per essere più sostenibile. Quest'area valuta le pratiche complessive di gestione ambientale, gli effetti dell'attività aziendale su aria, clima, acqua, territorio e biodiversità. Questa sezione quindi riconosce maggiormente aziende con processi innovativi dal punto di vista ambientale, che offrono prodotti o servizi con un impatto ambientale positivo, che riducono il consumo o gli sprechi, che forniscono alternative sostenibili o che istruiscono le persone sui problemi ambientali.
- (Impact area community) L'impatto dell'area Community valuta il coinvolgimento e gli effetti di un'azienda sulle comunità in cui opera, assume forza lavoro e da cui proviene. Alcuni esempi possono essere iniziative politiche e benefiche, forme di impegno civico, donazioni e in generale azioni volte al benessere economico e sociale delle comunità. Questa sezione riconosce soprattutto imprese che utilizzano modelli di business progettati per affrontare e risolvere problemi specifici della comunità, come la povertà, la disuguaglianza e l'iniquità del commercio.³

Tornando al tema delle modalità con le quali viene conseguita la certificazione B-Lab, va detto che l'azienda che ha raggiunto il punteggio minimo di 80 punti su 200 dopo avere

³ <https://kb.bimpectassessment.net/support/solutions/articles/43000574683-impact-areas-governance-workers-community-environment-and-customers>

ultimato il percorso di valutazione e verifica, può firmare l'accordo B-Corp e ottenere la certificazione.

A quest'ultima si accompagna obbligatoriamente anche la sottoscrizione da parte dell'azienda di una dichiarazione di interdipendenza, con la quale essa è chiamata ad esprimere i propri obiettivi futuri e ad impegnarsi a fare propri i principi del movimento B-Corp.

Il percorso per ottenere la certificazione dura in media 8 anni per le imprese medio-piccole, mentre per le grandi multinazionali il processo è normalmente più lungo.

Per soddisfare il requisito di trasparenza, l'impresa dovrà in seguito pubblicare il proprio profilo nella B Corp Directory, una sezione del sito B Lab, in cui dovrà indicare il punteggio ottenuto e il proprio rapporto sull'impatto ambientale.

Tutto il processo va ripetuto ogni 2-3 anni per rinnovare la certificazione, in modo tale da assicurare il mantenimento di standard elevati e da ribadire il percorso di miglioramento intrapreso.

Deve essere inoltre ricordato che il BIA varia a seconda del Paese, del settore e della dimensione di appartenenza dell'impresa. B Lab ha predisposto tre categorie a cui il Paese dell'aspirante B-Corp può appartenere: sviluppato, sviluppato globalmente ed emergente. I settori sono suddivisi in questo modo: manifatturiero, commercio all'ingrosso e al dettaglio, servizi con minore impatto ambientale, servizi con maggiore impatto ambientale e agricoltura. Infine la dimensione di appartenenza dipende dal numero dei dipendenti della futura B-Corp, B Lab ha disposto 6 categorie che comprendono imprese con zero dipendenti fino ad altre con più di mille.⁴

1.3 – Le società Benefit

Nel nostro ordinamento giuridico, la legge del 28 dicembre 2015, n. 208, articolo unico, commi 376-384 (Legge di Stabilità 2016) definisce Società Benefit quelle 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 a altri portatori di interesse.”

⁴ <https://kb.bimpactassessment.net/support/solutions/articles/43000574689-choosing-your-assessment-track-size-sector-and-location>

Al momento della sua costituzione, o anche successivamente, la società Benefit deve inserire l'impegno al raggiungimento di un beneficio comune quale previsione del proprio statuto, così vincolando giuridicamente la società al perseguimento di tale obiettivo.

Per beneficio comune si intende “il perseguimento di uno o più effetti positivi (perseguibili anche riducendo gli effetti negativi) su persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interessi.”⁵

L'adozione di questa nuova forma di impresa garantisce sia gli amministratori, che non corrono il rischio di subire azioni legali da parte degli azionisti della società per aver perseguito insieme allo scopo di lucro anche benefici di tipo ambientale o sociale, sia gli azionisti e tutti gli stakeholder, che hanno la certezza che l'impresa continuerà a perseguire anche in futuro le finalità di beneficio comune riportate nello statuto e a rendere conto, in modo trasparente, delle scelte adottate per raggiungere tale finalità.

Una Società Benefit è una società tradizionale però con obblighi modificati che impegnano il management e gli azionisti a perseguire standard più elevati di scopo, responsabilità e trasparenza.

Nello specifico:

1. Scopo: le Società Benefit si impegnano a creare un impatto positivo sulla società e l'ambiente, oltre a generare profitto. La sostenibilità è parte integrante del loro business model.
2. Responsabilità: le Società Benefit sono tenute a considerare l'impatto dell'impresa sulla società e l'ambiente, al fine di creare valore sostenibile per tutti gli stakeholder.
3. 3 Trasparenza: le Società Benefit si impegnano a comunicare e riportare annualmente secondo regole di terze parti i risultati conseguiti, i loro progressi e gli impegni futuri verso i propri obiettivi sociali e ambientali, sia verso gli azionisti che verso il pubblico.⁶

In Italia, le imprese che ottengono la certificazione B Corp devono obbligatoriamente trasformarsi in Società Benefit entro 2-4 anni, pena la decadenza dallo status raggiunto.

Le differenze tra Società Benefit e B-Corp sono schematicamente riassunte nella tabella seguente.

⁵ Legge di stabilità 2016, articolo 1 comma 378

⁶ <https://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/>

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

Tabella 1.7: caratteristiche di imprese B-Corp e Benefit Corporation a confronto⁷

⁷ <https://www.societabenefit.net/b-corp-e-societa-benefit-tabella-comparativa/>

Sia le Società Benefit che le B-Corp sono necessariamente imprese for profit, le organizzazioni senza scopo di profitto non possono conseguire nessuna delle due qualifiche.

1.4 - Le motivazioni per acquisire la certificazione B Corp o per diventare Società Benefit

Al di là della distinzione tra B Corp e Società Benefit, esistono delle ragioni comuni che inducono le aziende a cercare di ottenere un riconoscimento del loro impegno sul piano ambientale e sociale. Schematicamente è possibile individuare tali motivazioni come segue:

- 1- acquisire un vantaggio reputazionale: la qualificazione quale impresa che opera in maniera responsabile permette di essere efficacemente riconosciuti nel mercato quali parte attive nella promozione del benessere globale e di porsi in prima linea in un movimento in crescita.
- 2- attrarre e trattenere giovani talenti: diverse ricerche a livello internazionale dimostrano che il 77 % dei millennial afferma che “lo scopo dell'azienda è il motivo principale per cui scelgo un certo datore di lavoro” e che la maggioranza dei giovani talenti preferisce lavorare in aziende socialmente responsabili anche in presenza di compensi più bassi.
- 3- attirare investimenti a Impatto Sociale (Impact Investment Capital) e avere accesso a capitale privato proveniente da investitori consapevoli.
- 4- entrare a far parte di un network di imprese che, sulla base di valori condivisi, sviluppano nuovi mercati e mostrano a investitori e imprenditori di ogni settore quali saranno le aziende eccellenti nel futuro. ⁸

⁸ <https://www.societabenefit.net/perche-diventare-societa-benefit/>

1.5 – Le tensioni originate dalla coesistenza di obiettivi contrastanti

Quando un'organizzazione deve conciliare aspetti economici, ambientali e sociali che solitamente sono tra loro in conflitto, si possono creare delle tensioni in grado di mettere in pericolo le sue performance e la sua stessa sopravvivenza.

Lo sforzo di allineare gli obiettivi economici con quelli ambientali e sociali sfocia in strategie piuttosto complesse, tendenti ad esempio a conciliare il dualismo tra il perseguimento di obiettivi a breve e a lungo termine, ovvero tra l'etica e il profitto, ovvero ancora tra i diversi stakeholder o tra stakeholder e shareholder.

Va detto innanzitutto che la tendenza dominante è quella di moderare i conflitti interni attraverso la creazione di un'identità organizzativa comune, di cui rappresentano elementi importanti le pratiche di assunzione e di socializzazione e, in quest'ultima ottica, il training e la comunicazione.

In modo più ampio e approfondito, il problema delle tensioni interne alle BMS (Business Model for Sustainability) è stato di recente efficacemente affrontato da Van Bommel (*Managing tensions in sustainable business models: Exploring instrumental and integrative strategies*, 2018) che ha individuato sostanzialmente 4 categorie di tensioni derivanti dai poli opposti che si contrappongono fra loro in questo settore (cosiddette paradoxical tensions, poiché derivanti dal tentativo di raggiungere due obiettivi potenzialmente contrastanti).

Un primo tipo di tensioni deriva dalla pluralità di parti interessate e dai loro obiettivi e strategie competitive; tipicamente, il conflitto di tipo organizzativo tra coloro che perseguono genericamente obiettivi di sostenibilità e quanti ricercano esclusivamente obiettivi di sostenibilità strettamente correlati alla realizzazione di profitto (performing tensions).

Un secondo tipo di tensioni emerge dai conflitti individuali e collettivi intorno all'identità e ai valori da perseguire (belonging/identity tensions); un esempio tipico riguarda la mission aziendale, che per taluni può essere incentrata nella logica della sostenibilità e per altri nella logica del business.

Un terzo tipo riguarda le tensioni emergenti da dinamiche interne in ordine alla cultura, alla struttura e alla leadership (organizing tensions).

Un quarto, infine, deriva dalla molteplicità degli orizzonti temporali con riguardo al modo in cui la crescita, il cambiamento e la flessibilità sono ricercati e perseguiti (temporal or learning tensions); si tratta, ad esempio, di operare una scelta tra business a breve termine vs/ sostenibilità a lungo termine; oppure tra cambiamento rivoluzionario e cambiamento evolutivo verso la sostenibilità.

Nel medesimo studio, Van Bommel ha individuato anche diverse strategie alle quali le aziende ricorrono per affrontare tali tensioni.

La prima, e probabilmente più comune, strategia segue una logica win-win e si fonda sull'assunto che ogni miglioramento nella dimensione della sostenibilità dovrebbe migliorare la dimensione economica o almeno non dovrebbe diminuire la performance in quell'area (alignment). Centrale a quest'idea è che la nozione di sostenibilità vada sussunta e allineata con i successi di business. Il focus in tale prospettiva è dunque sugli aspetti ambientali e sociali che hanno il potenziale per contribuire a un ritorno economico (anche in termini di marketing, reputazione ecc.).

Una seconda e in qualche modo correlata strategia è definita come una strategia evitante, che evita (avoidance). Con tale strategia, l'esistenza delle tensioni viene largamente ignorata o messa da parte attraverso la scelta, da operarsi di volta in volta, tra quale obiettivo (economico o ambientale/sociale) privilegiare e quale trascurare (scambio).

Entrambe le strategie sopra citate sono caratterizzate dalla strumentalità, cioè dalla loro primaria attenzione alla sostenibilità per conseguire la massimizzazione del profitto.

Esistono tuttavia altre strategie cosiddette integrative, la cui premessa è che la dimensione economica, ambientale e sociale sono parte di un sistema i cui elementi sono interconnessi e interdipendenti (paradox).

In questo quadro, esistono strategie di accettazione e di risoluzione.

Le prime tentano di perseguire parallelamente entrambi gli obiettivi contrastanti (profitto vs./ambiente - società), senza enfatizzare uno dei due poli del paradosso.

Le strategie risolutive si fondano invece sulla separazione spaziale/temporale, nel senso che mirano a risolvere il paradosso del perseguimento di due obiettivi contrastanti attraverso la separazione dei profili opposti in differenti livelli (ad es. individuale e sociale) o differenti dimensioni temporali (ad es. presente e futuro).

L'ultima strategia analizzata mira al raggiungimento di una sintesi attraverso la creazione di una nuova prospettiva, ad es. attraverso organizzazioni ibride o imprese sociali.

1.6 – I modelli di business sostenibile

Al giorno d'oggi non è ancora stata data una definizione definitiva e certa di business model, tuttavia può genericamente dirsi che esso rappresenta le modalità con le quali un'impresa gestisce le proprie attività e le relazioni tra di esse, con lo scopo non solo di offrire un prodotto o un servizio, ma anche di ottenere parte del valore creato. Il business model è di fondamentale importanza per le imprese, in altre parole esso comprende tutte le scelte

organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa conquista e mantiene un vantaggio competitivo.

Richardson definisce il business model come una struttura concettuale tipica di ogni impresa e che ne rappresenta il modo di operare; può essere utilizzato per effettuare analisi, paragoni, misurare le prestazioni nonché per la gestione, la comunicazione e l'innovazione (Richardson, 2008). Il business model comprende la strategia competitiva adottata dall'impresa attraverso l'offerta al mercato, la scelta del prezzo, la struttura dei costi, il modo in cui l'azienda si differenzia dalle altre attraverso la propria proposta di valore e come si integra con esse all'interno della catena del valore (Rasmussen 2007).

Il business model è il pilastro che sostiene ogni attività imprenditoriale e che permette all'impresa di crescere, ampliarsi e svilupparsi.

Richardson, sulla base di un'ampia letteratura, ha delineato lo schema concettuale che va a comporre il business model e ha individuato le seguenti componenti: la value proposition, la value creation e la value capture (Richardson, 2008).

La value creation è il nucleo di ogni modello di business e consiste nel processo di trasformazione del lavoro e delle risorse in prodotti e servizi, dal quale si origina un valore per i clienti. Essa si fonda sostanzialmente sull'attività di ricerca di nuove opportunità, di nuovi mercati e nuovi modi di realizzare profitto.

La value proposition è tipicamente correlata all'offerta del prodotto e del servizio, con lo scopo di generare un ritorno economico, e comprende l'offerta, il target di mercato e la strategia per ottenere un vantaggio competitivo.

La value capture consiste nel modo in cui viene tratto profitto rispetto agli utenti e consumatori attraverso la propria offerta di beni o di servizi (Teece,2010).

Con la crescente pressione dei problemi legati alla sostenibilità, ha iniziato a diffondersi il concetto di modello di business per la sostenibilità. Lüdeke-Freund (2010) descrive il modello di business sostenibile come "un modello di business che crea vantaggio competitivo attraverso un valore superiore per il cliente e contribuisce a uno sviluppo sostenibile dell'azienda e della società".

Il concetto di sustainable business model è nato dunque dal bisogno di integrare la sostenibilità alla strategia aziendale. I modelli di business sostenibili sono utili per descrivere e distinguere le aziende certificate B Corp e le società benefit sulla base dei processi e delle soluzioni che implementano per potersi definire sostenibili.

Una delle sfide principali dell'economia moderna, secondo Bocken, è progettare modelli di business che portino allo stesso tempo risultati economici per le aziende e benefici sociali e ambientali (Schaltegger et al., 2012).

Per raggiungere questi obiettivi è necessario introdurre nei business model delle “innovazioni che creano un impatto positivo o riducono significativamente un impatto negativo per l’ambiente e/o la società, attraverso cambiamenti nel modo in cui l’impresa e la sua catena di valore crea, fornisce valore e cattura valore o cambia la sua value proposition” (Bocken et al., 2014).

Ciò comporta un cambiamento radicale dei business model. I business model per la sostenibilità devono focalizzarsi sui benefici ambientali e sociali, piuttosto che solo quelli economici, considerandoli non come un elemento aggiuntivo, ma come un elemento costitutivo e fondante dell’attività delle imprese. Le innovazioni dei modelli di business per la sostenibilità all’inizio potrebbero incontrare delle difficoltà soprattutto dal punto di vista economico (come quando venne introdotta la prima macchina hybrid) ma in futuro potrebbero ottenere importanti risultati per cambiamenti regolatori o altro (Schaltegger et al., 2012).

Bocken, nel corso dei propri studi, dopo aver analizzato e comparato numerose imprese, ha individuato 8 “archetipi” ovvero 8 modelli di business sostenibile che possono essere realizzati per creare impatti ambientali e sociali positivi.

Tali archetipi sono suddivisi in 3 categorie, create in base alle più importanti tipologie di innovazione dei modelli di business: innovazioni tecnologiche, sociali, e organizzative. Il raggruppamento tecnologico racchiude archetipi caratterizzati da fattori innovativi nella tecnologia (per esempio processi produttivi o design dei prodotti), il raggruppamento sociale include archetipi caratterizzati da fattori innovativi nel sociale (nell’offerta al consumatore, nel cambiare il comportamento del consumatore) mentre gli archetipi nel gruppo organizzativo sono caratterizzati da fattori innovativi nell’organizzazione dell’impresa (ad esempio generando una maggior fiducia nei consumatori riguardo alla responsabilità dell’azienda ovvero veicolando maggiori informazioni ai clienti rispetto agli obiettivi di sostenibilità perseguiti) (Boons and Lüdeke-Freund 2013).

I business model che rientrano nella categoria tecnologica sono i seguenti.

1. “Massimizzare l’efficienza energetica e dei materiali” (Maximise material productivity and energy efficiency)

“Fare di più con meno risorse, generando meno sprechi, emissioni e inquinamento” (Bocken et al., 2014, p 48).

L’esempio principale è costituito dal lean manufacturing, un modello molto affermato e utilizzato che cerca di minimizzare gli scarti e ridurre gli sprechi nei processi produttivi. Lo spreco in questo modello non è visto solo come uno spreco di materiali ed energia, ma riguarda anche un’eccessiva produzione, quindi eccessive materie prime, di conseguenza

troppi processi produttivi che generano difetti e di conseguenza rilavorazioni. Il sistema di produzione di Toyota è l'esempio più famoso dell'integrazione del modello lean manufacturing all'interno dell'attività aziendale. Altri esempi possono essere ravvisati nelle azioni volte a ridurre il numero di confezioni o aumentare la funzionalità, in modo così da ridurre il numero di prodotti. Rientrano naturalmente in questa categoria anche tutti i modelli che si focalizzano sulla riduzione delle emissioni inquinanti provenienti dai processi produttivi (Bocken et al., 2014).

2. Creare valore dagli scarti (Create value from 'waste')

“Il concetto di "rifiuto" viene eliminato, trasformando i flussi di rifiuti in input utili e preziosi per altre produzioni e sfruttando meglio la capacità sottoutilizzata” (Bocken et al., 2014, p 49).

L'esempio principale è quello dato dalla simbiosi industriale, un'interazione tra processi produttivi che consiste nel trasformare gli scarti materiali di un processo in materia prima per un altro processo o linea di prodotti (Ayres and Simonis, 1994; Chertow, 2000). Altri esempi sono i modelli cradle to cradle e a circuito chiuso, quest'ultimo consiste nel progettare prodotti o processi produttivi con determinate caratteristiche affinché i rifiuti generati al termine dell'utilizzo creino nuovo valore.

3. Sostituire con risorse rinnovabili e processi naturali (Substitute with renewables and natural processes)

“Ridurre gli impatti ambientali utilizzando energie e materie prime rinnovabili attraverso processi naturali” (Bocken et al., 2014, p 50).

Esempi di tali modelli di business vanno dalla sostituzione dei materiali finiti con materiali rinnovabili (come la sostituzione dei metalli con materiali naturali e a base di fibre) ai sistemi di generazione di energia rinnovabile a livello di sistema. In molti casi, queste tecnologie e sistemi esistono già, ma attualmente non sono economicamente sostenibili o in grado di essere implementati in modo efficiente e in gran numero. Questo archetipo include soluzioni come la fornitura di elettricità attraverso pannelli fotovoltaici e l'utilizzo di mulini a vento e solare per generare elettricità per i processi di produzione. Altri esempi sono tutte le iniziative che hanno come obiettivo l'impatto zero di CO2 come la blue economy e altre come il campo della chimica verde che cerca di utilizzare processi produttivi naturali al posto di quelli industriali tradizionali (Bocken et al., 2014).

I business model che rientrano nella categoria sociale sono i seguenti.

4. Offrire funzionalità, anziché proprietà (Deliver functionality, rather than ownership)

“Fornire servizi o prodotti che soddisfino i bisogni degli utenti ma che non comportino la proprietà del prodotto o servizio, ma solo un suo utilizzo” (Bocken et al., 2014, p 50).

L’esempio più utilizzato è il car sharing, ma anche forme di manutenzione e le garanzie estese sono esempi di questo archetipo in quanto non favoriscono l’acquisto di un nuovo prodotto.

5. Adottare un ruolo proattivo (Adopt a stewardship role)

“Impegnarsi in modo proattivo con tutti gli stakeholder per garantire il loro benessere a lungo termine” (Bocken et al., 2014, p 51).

Esempi di tali modelli di business sono spesso dei programmi volti alla sostenibilità ambientale e sociale, possono essere azioni a favore del benessere dei dipendenti come ad esempio salari di sussistenza, oppure progetti a favore della comunità: istruzione, salute, mezzi di sussistenza.

6. Incoraggiare la sufficienza (Encourage sufficiency)

“Soluzioni che cercano attivamente di ridurre i consumi e la produzione” (Bocken et al., 2014, p 52).

Gli esempi di questo modello di business sono numerosi. Le aziende che adottano questo archetipo educano i consumatori a consumare meno. Nel settore dell'energia domestica i fornitori di servizi pubblici sono incentivati attraverso sussidi ad aiutare i consumatori a ridurre il consumo di energia. Altre aziende cercano di aumentare la durata e la longevità del prodotto grazie alla riprogettazione del prodotto, diminuendo così il numero di produzioni. I mercati dei beni di seconda mano sono molto utili in quanto creano un incentivo per i proprietari a prendersi più cura dei propri prodotti con lo scopo di avere un prodotto di seconda mano con un maggior valore. Il mercato dell'usato nelle automobili è ben sviluppato, ma piattaforme come e-bay lo hanno ampliato in modo significativo. Patagonia, ad esempio, ha di recente creato un negozio basato su e-bay per consentire la compravendita dei propri prodotti di seconda mano piuttosto che scartarli o lasciarli inutilizzati (Bocken et al., 2014).

I business model che rientrano nella categoria organizzativa sono i seguenti.

7. Riadattare l'attività aziendale alla società/ambiente (Re-purpose the business for society/environment)

“Dare priorità alla fornitura di benefici sociali e ambientali piuttosto che alla massimizzazione del profitto economico” (Bocken et al., 2014, p 53).

Un esempio sono le imprese sociali. Grassl (2012) suggerisce che si tratta “imprese a scopo di lucro”, ma il cui fine di profitto è secondario a quello della missione sociale; quindi generalmente non massimizzano il profitto. Ad esempio vi sono imprese manifatturiere che servono regioni di estrema povertà. Altre imprese che adottano questo modello sono le cosiddette imprese “ibride”, ovvero imprese che operano come un'attività a scopo di lucro tradizionale, ma che utilizzano parte del profitto per finanziare attività sociali (Bocken et al., 2014).

8. Sviluppare soluzioni scale-up (Develop scale-up solutions)

“Fornire soluzioni sostenibili su larga scala per massimizzare i benefici per la società e l'ambiente” (Bocken et al., 2014, p 53).

Imprese che adottano questo archetipo utilizzano ad esempio il franchising e il licensing, che possono essere una soluzione sostenibile per gestire ampi volumi di produzioni in quanto i proprietari non devono gestire tutte le operazioni. Altri esempi sono attività come il peer-to-peer, il crowd-sourcing e l'innovazione aperta.

ANALISI EMPIRICA

Confronto tra le B-Corp di Italia, Spagna, Olanda e Gran Bretagna in termini di dimensioni, settore, risultati nel BIA e sustainable business model

2.1 Metodologia

Nel seguente capitolo si è cercato di fornire una “fotografia” del fenomeno delle B-Corp, elaborando una rappresentazione visiva e grafica dei dati che si auspica possa essere utile all’inquadramento del fenomeno.

I dati provengono da un database fornito dalla Docente Prof.ssa De Marchi Valentina dell’Università di Padova, in cui sono riportate alcune imprese certificate come B-Corp in Italia, Spagna, Gran Bretagna e Olanda, ovvero i quattro Paesi europei in cui è presente il maggior numero di B-Corp. Il database si compone di 79 B-Corp italiane, 44 spagnole, 74 olandesi e 273 presenti in Gran Bretagna. Nel database vengono associati a ciascuna impresa il Paese, il settore e la dimensione di appartenenza. Oltre a queste fondamentali informazioni, vengono altresì indicati i website, l’anno di conseguimento della certificazione, il risultato conseguito nel BIA e più in dettaglio il risultato per ciascuna area d’impatto, la missione sociale o ambientale e le azioni compiute per attuarla, il tipo di business model utilizzato e se l’impresa è integrata, parzialmente integrata o non integrata.

La ricerca, basandosi sulle conoscenze apprese nel precedente capitolo e con l’aiuto di alcuni grafici, vuole non solo fornire delle informazioni numeriche, ma soprattutto evidenziare le differenze che emergono, attraverso il raffronto dei dati, nell’attuale contesto delle B-Corp. Venendo al merito dell’indagine, per meglio individuare i parametri utilizzati va ricordato innanzitutto che ai fini della certificazione B-Corp le imprese vengono suddivise nei seguenti settori: manifatturiero, commercio all’ingrosso e al dettaglio, servizi con minore impatto ambientale, servizi con maggiore impatto ambientale e agricoltura.

Ai fini dell’identificazione del settore di appartenenza, valgono le descrizioni che seguono:

- **Manifatturiero:** impresa che realizza direttamente più del 10 % del prodotto che mette in commercio o del prodotto che realizza per conto di altre imprese o marchi (ad esempio manifatture a contratto e linee di produzione oppure allevatori di bestiame e produttori di birra).

- Commercio all'ingrosso e al dettaglio: impresa che vende prodotti che non produce fisicamente né opera in alcun modo nei processi manifatturieri ovvero creativi di tali prodotti (ad esempio negozi di alimentari e vendite on line).
- Servizi con minore impatto ambientale: impresa che trae profitto dalla vendita di servizi non-fisici, ovvero che non vende prodotti fisici e non opera in relazione a prodotti fisici (ad esempio associazioni fra professionisti, agenzie di marketing o comunicazione, imprese realizzatrici di software).
- Servizi con maggiore impatto ambientale: impresa che fornisce servizi aventi un impatto socio/ ambientale dovuto alla sua catena di approvvigionamento o alla tipologia di servizi forniti (ad esempio hotel, ristoranti, università).
- Agricoltura: impresa che gestisce un'azienda agricola, un impianto di lavorazione agroalimentare o si rifornisce direttamente da agricoltori-coltivatori per la maggior parte delle materie prime (aziende ortofrutticole, mercati contadini, piantagioni di caffè, torrefazioni).⁹

L'individuazione dell'esatto settore di appartenenza di un'impresa risulta agevole consultando la tabella predisposta da B-Lab e presente al link:

<https://kb.bimimpactassessment.net/support/solutions/articles/43000574689-choosing-your-assessment-track-size-sector-and-location>. Nella tabella sono indicate nel dettaglio tutte le tipologie di aziende e il settore al quale ciascuna di esse risulta appartenere ai fini della valutazione per ottenere la certificazione B-Corp. Un altro criterio utilizzato ai fini della presente indagine riguarda le dimensioni aziendali delle B-Corp, che vengono individuate in base al numero di dipendenti impiegati full-time. Dato il campione a disposizione, verranno nel presente lavoro considerate le seguenti dimensioni: piccola (dai 10 ai 49 dipendenti), media (dai 50 ai 249 dipendenti), grande (dai 250 ai 1000 o più dipendenti).

2.2 Distribuzione delle B-Corp: analisi per Paese, per dimensione e per settore produttivo

Attraverso i seguenti grafici si è cercato prima di tutto di fornire alcune indicazioni iniziali riguardanti le B-Corp in relazione alle loro dimensioni e al loro settore.

Il primo grafico che segue rappresenta in quale percentuale, in ciascun Paese, le imprese B-Corp sono imprese di piccola, media e grande dimensione.

⁹ <https://kb.bimimpactassessment.net/support/solutions/articles/43000574689-choosing-your-assessment-track-size-sector-and-location>

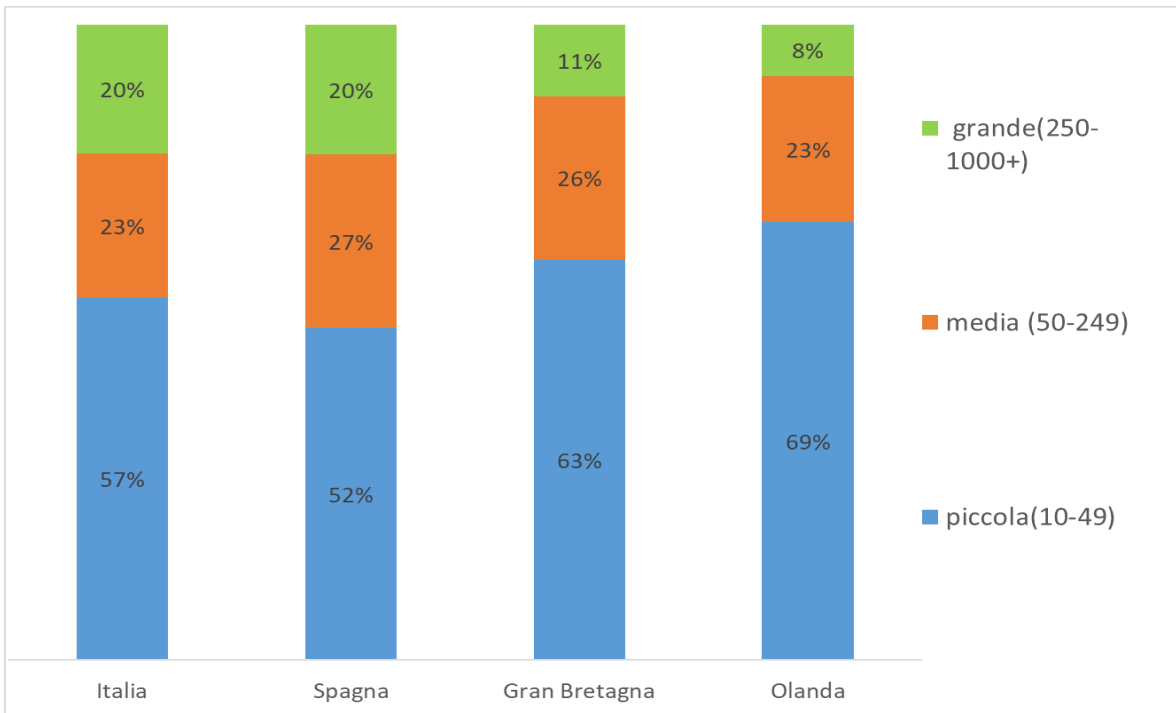


Grafico 1.1: Suddivisione in percentuale delle imprese B-corp appartenenti ai Paesi di riferimento sulla base delle seguenti dimensioni: piccola (10-49 dipendenti), media (50-249 dipendenti), grande (250-1000+ dipendenti).

Emerge dal grafico che le imprese che ottengono la certificazione B-Corp sono prevalentemente di piccole dimensioni in tutti e 4 i Paesi.

L'Olanda, con il 69% di piccole imprese sul totale di imprese B-Corp presenti nel suo territorio, si distingue per avere una percentuale significativamente superiore rispetto a Paesi come la Spagna (52%) o l'Italia (57%).

Parallelamente, la stessa Olanda è anche il Paese con il minor numero percentuale di grandi imprese B-Corp, le quali rappresentano solo l'8% rispetto al 20% di Spagna e Italia.

Le imprese di medie dimensioni sono tra il 23 e il 27% delle imprese B-Corp in tutti e quattro i Paesi europei in esame.

Per avere un'analisi più completa, è possibile vedere nel seguente grafico in quali settori sono presenti, in ciascun Paese, il maggior numero di B-Corp.

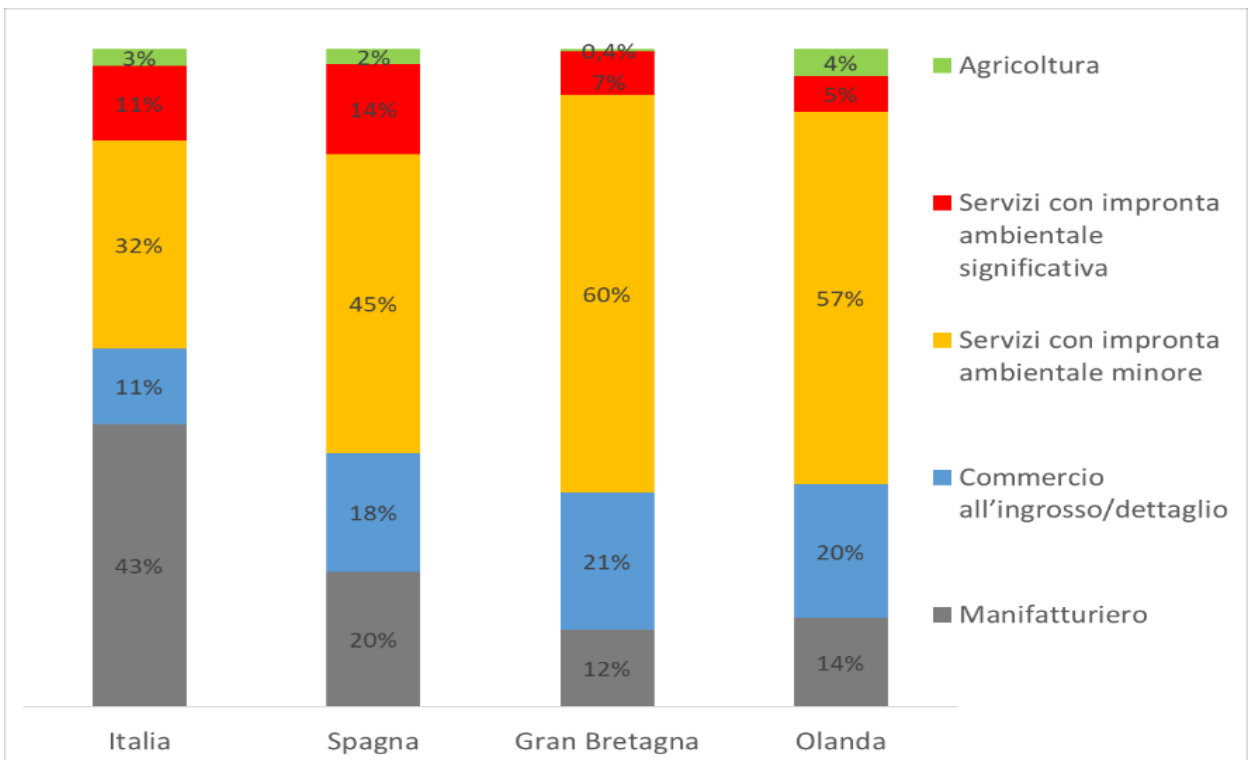


Grafico 1.2: Suddivisione in percentuale delle imprese B-corp appartenenti ai Paesi di riferimento nei seguenti settori: Manifatturiero, Commercio all'ingrosso/dettaglio, Servizi con impronta ambientale minore, Servizi con impronta ambientale significativa, Agricoltura.

Il grafico rappresenta, per ciascuno dei Paesi in esame, la percentuale di imprese B-Corp presenti nei 5 settori: Manifatturiero, Commercio all'ingrosso/dettaglio, Servizi con impronta ambientale minore, Servizi con impronta ambientale significativa, Agricoltura.

In Italia, il 43% di tutte le imprese B-Corp presenti nel territorio opera nel settore Manifatturiero e il 2% nei Servizi con scarso impatto ambientale. Solo il 3% delle B-Corp opera nel settore dell'Agricoltura.

In Spagna, invece, il 45% di tutte le imprese B-Corp opera nel settore dei Servizi con scarso impatto ambientale, percentuale che sale al 6% in Gran Bretagna e al 57% in Olanda.

Il settore del Commercio è rappresentato dal 18-21% delle B-Corp presenti in Spagna, Gran Bretagna e Olanda, mentre in Italia solo l'11% delle B-Corp opera in tale settore.

Il settore dei Servizi con impatto ambientale significativo è scarsamente rappresentato in tutti e 4 i Paesi, ma ancor meno lo è il settore dell'Agricoltura, che rappresenta un percentuale tra 0,4 e 4%.

E' evidente che i dati che emergono dai due grafici sopra riportati dipendono anche dal tessuto produttivo di ciascun Paese, nel senso che per approfondire ulteriormente l'analisi si dovrebbe valutare anche come sono distribuite percentualmente le imprese piccole, medie e grandi in ciascun Paese e come sono sviluppati i 5 settori negli stessi Paesi. Tuttavia, si ritiene che i dati così rappresentati siano già di per sé uno strumento di studio utile per comprendere in quale

modo, all'interno del progetto B-Corp, si stanno orientando le aziende nei Paesi oggetto di analisi.

2.3 I risultati conseguiti dalle imprese B-Corp nel questionario BIA a seconda del Paese, della dimensione, dell'area d'impatto e del settore produttivo

Nei seguenti grafici si passa a prendere in considerazione il Benefit Impact Assessment, ovvero, come esposto nel primo capitolo, lo strumento di valutazione delle imprese ai fini della certificazione B-Corp.

Nel seguente grafico vengono riportati i risultati medi conseguiti nel BIA dalle imprese B-Corp a seconda del Paese in cui operano.

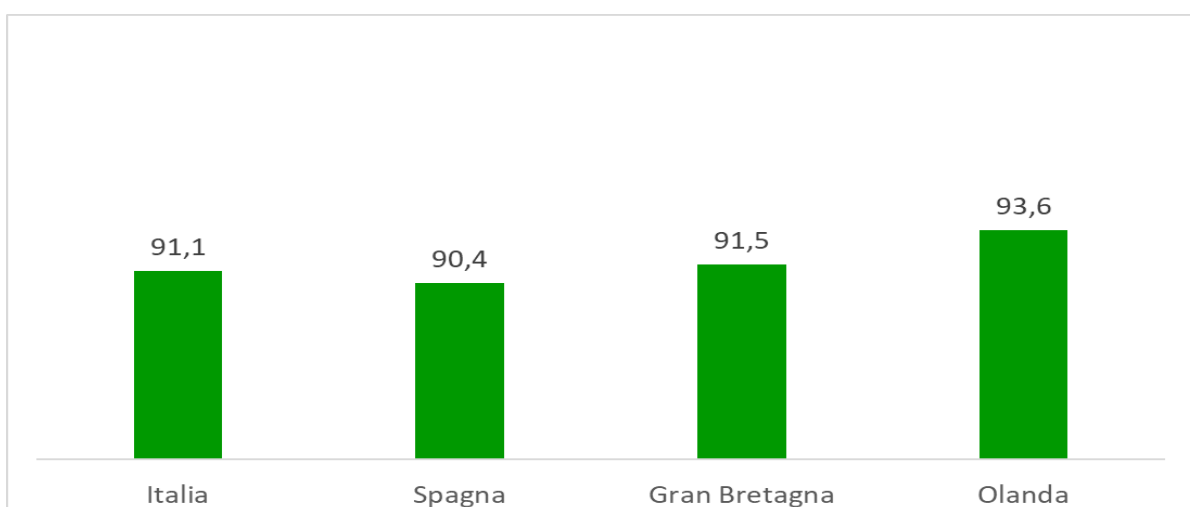


Grafico 1.3: risultati medi nel BIA conseguiti dalle imprese B-Corp appartenenti ai seguenti Paesi: Italia, Spagna, Gran Bretagna, Olanda.

I risultati sono molto simili, anche se le imprese olandesi ottengono in media qualche punto in più rispetto alle altre.

Più in dettaglio, i risultati nel BIA dai quali si ricava la media sopra indicata oscillano:

- in Italia, tra un minimo di 80 e un massimo di 147,7 (quest'ultimo conseguito nel settore dei Servizi con minor impatto ambientale, nello specifico una scuola internazionale)
- in Spagna, tra un minimo di 80 e un massimo di 133,8 (quest'ultimo conseguito nel settore dei Servizi con minore impatto ambientale, nello specifico una società che si occupa di finanziamenti per assistenza ad anziani)
- in Gran Bretagna, tra un minimo di 80 e un massimo di 145,4 (quest'ultimo conseguito nel settore dei Servizi con minore impatto ambientale, nello specifico una società che gestisce fondi di investimento)

- in Olanda, tra un minimo di 80 e un massimo di 179, 8 (quest'ultimo conseguito nel settore Manifatturiero, nello specifico produzione di energia pulita per paesi sottosviluppati).

Il risultato minimo di 80 punti per l'ottenimento della certificazione si ottiene dalla somma dei risultati ottenuti in ciascuna area d'impatto.

Nel seguente grafico è possibile vedere i risultati medi conseguiti nel BIA delle imprese B-Corp in ciascuna area d'impatto.

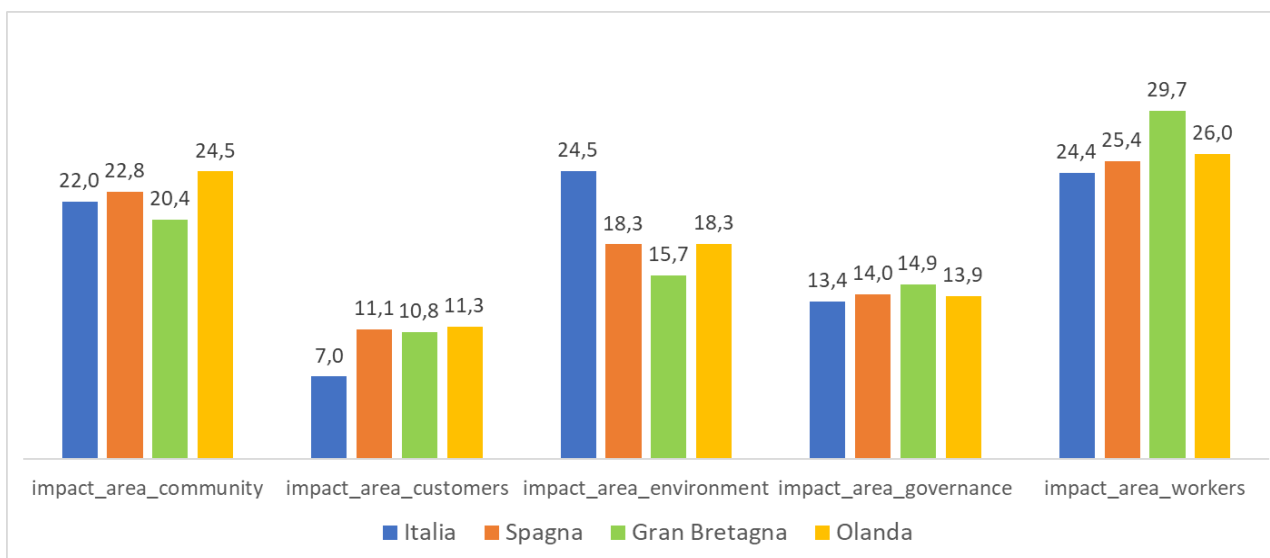


Grafico 1.4: risultati medi conseguiti in ciascuna area d'impatto del BIA dalle imprese B-Corp appartenenti ai seguenti Paesi: Italia, Spagna, Gran Bretagna, Olanda.

Osservando il grafico, risulta evidente che in tutti i Paesi le aree in cui si registrano i migliori risultati in termini di impatto riguardano i settori della comunità, dell'ambiente e dei lavoratori.

I risultati mediamente più bassi sono quelli conseguiti nel BIA dalle imprese di ogni singolo Paese nelle aree dei clienti e della governance.

Il grafico mostra nel suo complesso come in effetti le imprese che vogliono ottenere la certificazione B-Corp stiano concentrando i loro sforzi di miglioramento nei settori che il movimento identifica come maggiormente significativi, ovvero quelli dell'ambiente e del sociale.

Spostando ora l'attenzione ai settori in cui operano le B-Corp, si riportano nel grafico seguente i risultati medi conseguiti nel BIA dalle imprese a seconda del settore di appartenenza.

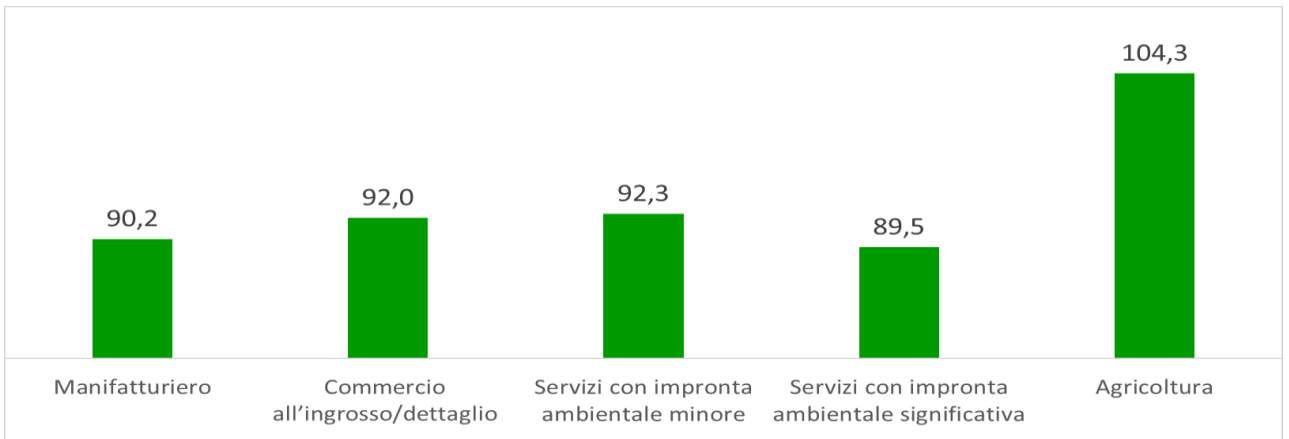


Grafico 1.5: risultati medi nel BIA conseguiti dalle imprese B-Corp appartenenti ai seguenti settori: Manifatturiero, Commercio all'ingrosso/dettaglio, Servizi con impronta ambientale, Servizi con impronta ambientale significativa, Agricoltura.

Le B-Corp ottengono risultati piuttosto simili indipendentemente dal settore in cui operano, solo le B-Corp agricole registrano un punteggio nettamente superiore. Va peraltro considerato che queste ultime rappresentano, in ogni Paese, come si ricava dal grafico 1.2, una percentuale scarsamente rappresentata nel mondo delle B-Corp. Approfondendo l'analisi all'interno di ogni singolo settore, con il seguente grafico si vogliono evidenziare le differenze tra i risultati ottenuti dalle imprese B-Corp nel questionario BIA, all'interno di ciascuna diversa area d'impatto, a seconda del loro settore di appartenenza.

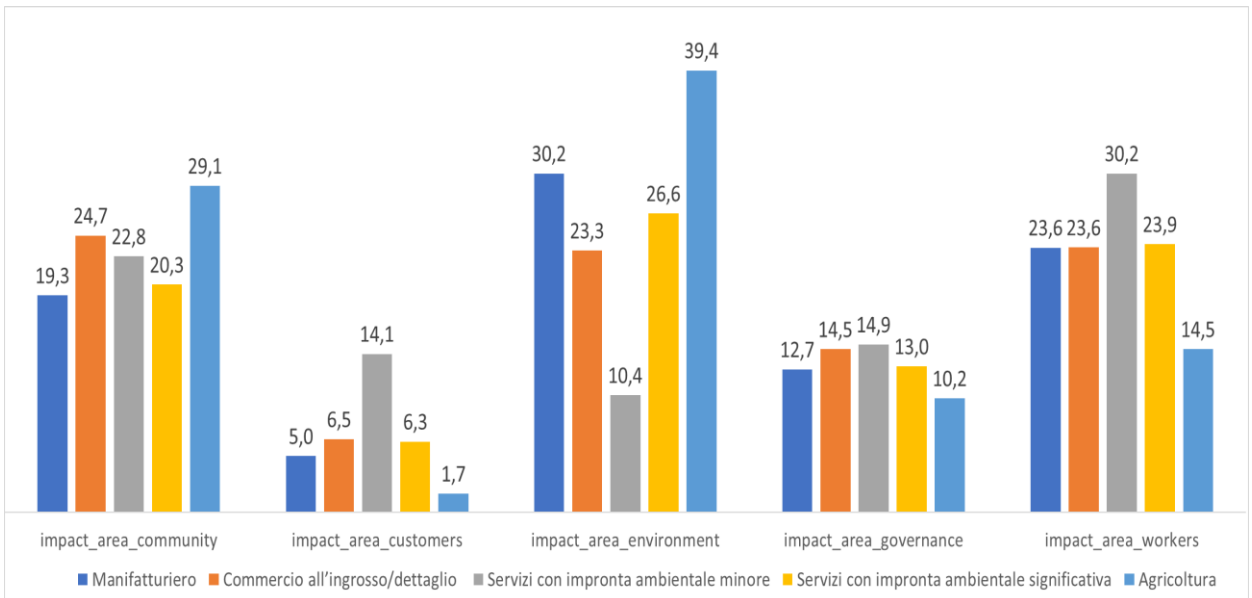


Grafico 1.6: risultati medi in ciascuna area d'impatto del BIA conseguiti dalle imprese B-Corp appartenenti ai seguenti settori: Manifatturiero, Commercio all'ingrosso/dettaglio, Servizi con impronta ambientale minore, Servizi con impronta ambientale significativa, Agricoltura.

Nel grafico si può notare che il settore di appartenenza della B-Corp è rilevante nel determinare il risultato in ciascuna area d'impatto.

Come si è visto anche nel grafico 1.4, le aree d'impatto dei consumatori e della governance hanno in tutti i settori d'impresa punteggi minori, mentre i migliori risultati si registrano rispetto all'ambiente, alla comunità e ai lavoratori.

Tuttavia è interessante osservare come il settore dei Servizi con impronta ambientale minore si differenzi rispetto agli altri, risultando avere migliori punteggi, oltre che nell'area d'impatto dei lavoratori e della comunità, anche nell'area d'impatto della governance e, in questo differenziandosi da tutti gli altri settori, dei clienti.

Nel grafico che segue le imprese vengono differenziate in base alla loro dimensione per visualizzare quali sono i risultati medi ottenuti nel BIA dalle B-Corp a seconda del numero di dipendenti.

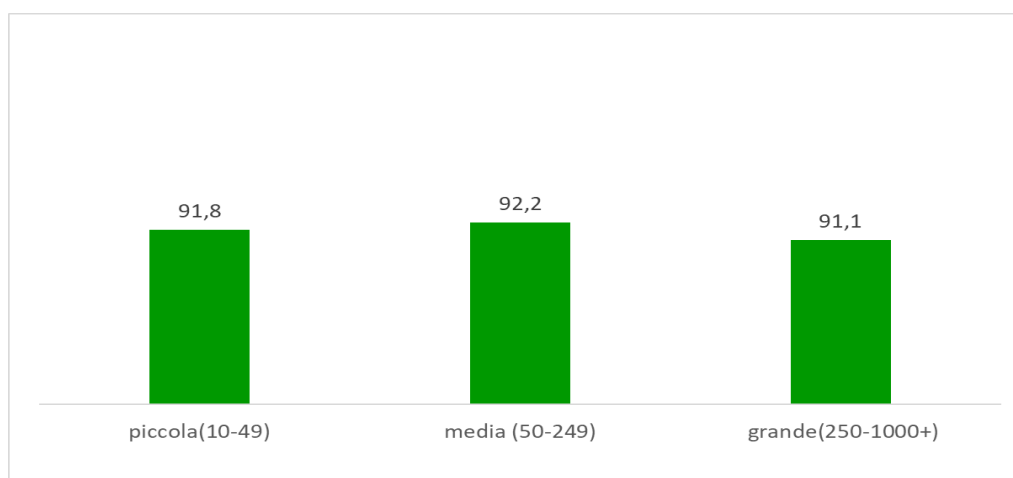


Grafico 1.7: risultati medi nel BIA conseguiti dalle imprese B-Corp Corp a seconda delle seguenti dimensioni: piccola (10-49 dipendenti), media (50-249 dipendenti), grande (250-1000+ dipendenti).

Si può notare che i risultati sono molto simili e di conseguenza non sembrano dipendere dalla dimensione.

Entrando più in dettaglio, il grafico che segue individua i risultati medi conseguiti delle imprese di diverse dimensioni in ciascuna area d'impatto.

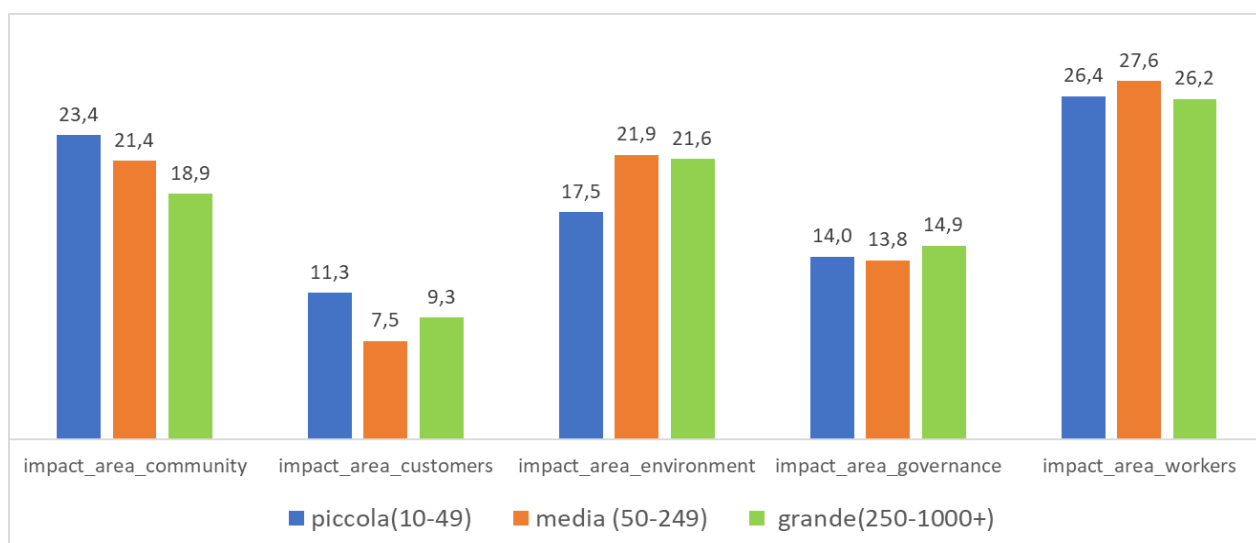


Grafico 1.8: risultati medi in ciascuna area d'impatto del BIA conseguiti delle imprese B-Corp a seconda delle seguenti dimensioni: piccola (10-49 dipendenti), media (50-249 dipendenti), grande (250-1000+ dipendenti).

Solo nell'area della comunità sembra esserci una relazione tra dimensione e impatto, poiché all'aumentare della dimensione l'impatto diminuisce.

Anche questo grafico conferma quanto risultante al grafico 1.6, ossia che i settori in cui le B-Corp ottengono i migliori risultati, siano esse piccole, medio o grandi, sono quelli dei lavoratori, dell'ambiente e della comunità.

2.4 I sustainable business model adottati dalle imprese B-Corp a seconda del Paese, del settore e della dimensione

Per ottenere i risultati visti nei grafici precedenti, le imprese B-Corp si servono di determinati business model. Bocken, come riportato nel primo capitolo, ha individuato otto tipologie di business model rivolti alla sostenibilità (cosiddetti archetipi) e con i grafici che seguono si è cercato di evidenziare le scelte che ciascuna impresa compie in relazione al numero e al tipo di sustainable business model adottati.

Nel grafico 1.9 vengono dunque rappresentate le percentuali delle imprese B-Corp che adottano uno, due oppure tre o più sustainable business model nella propria organizzazione, differenziandole a seconda del Paese.

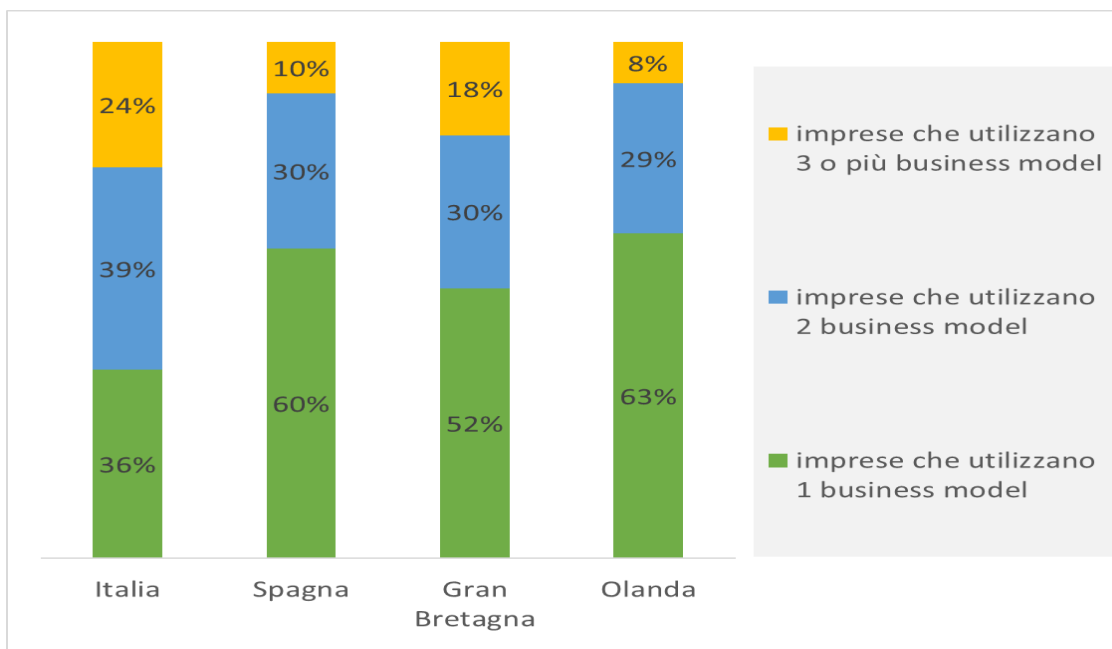


Grafico 1.9: Suddivisione in percentuale delle imprese B-Corp che utilizzano 1 business model, 2 business model, 3 o più business model a seconda del Paese in cui operano: Italia, Spagna, Gran Bretagna, Olanda.

A differenza degli altri Paesi, in Italia le imprese B-Corp non prediligono l'utilizzo di un solo sustainable business model, anzi il 39 % delle B-Corp italiane ne utilizza due e addirittura il 24% ne utilizza 3 o più.

In Gran Bretagna, ma soprattutto in Spagna e Olanda, più della maggioranza delle B-Corp preferisce adottare un solo sustainable business model e l'utilizzo di 3 o più archetipi è ristretto a una piccola minoranza.

Con il prossimo grafico si sono voluti analizzare i singoli sustainable business model, ovvero nello specifico si è scelto di rappresentare quali sono i più adottati e utilizzati dalle B-Corp a seconda del Paese in cui operano.

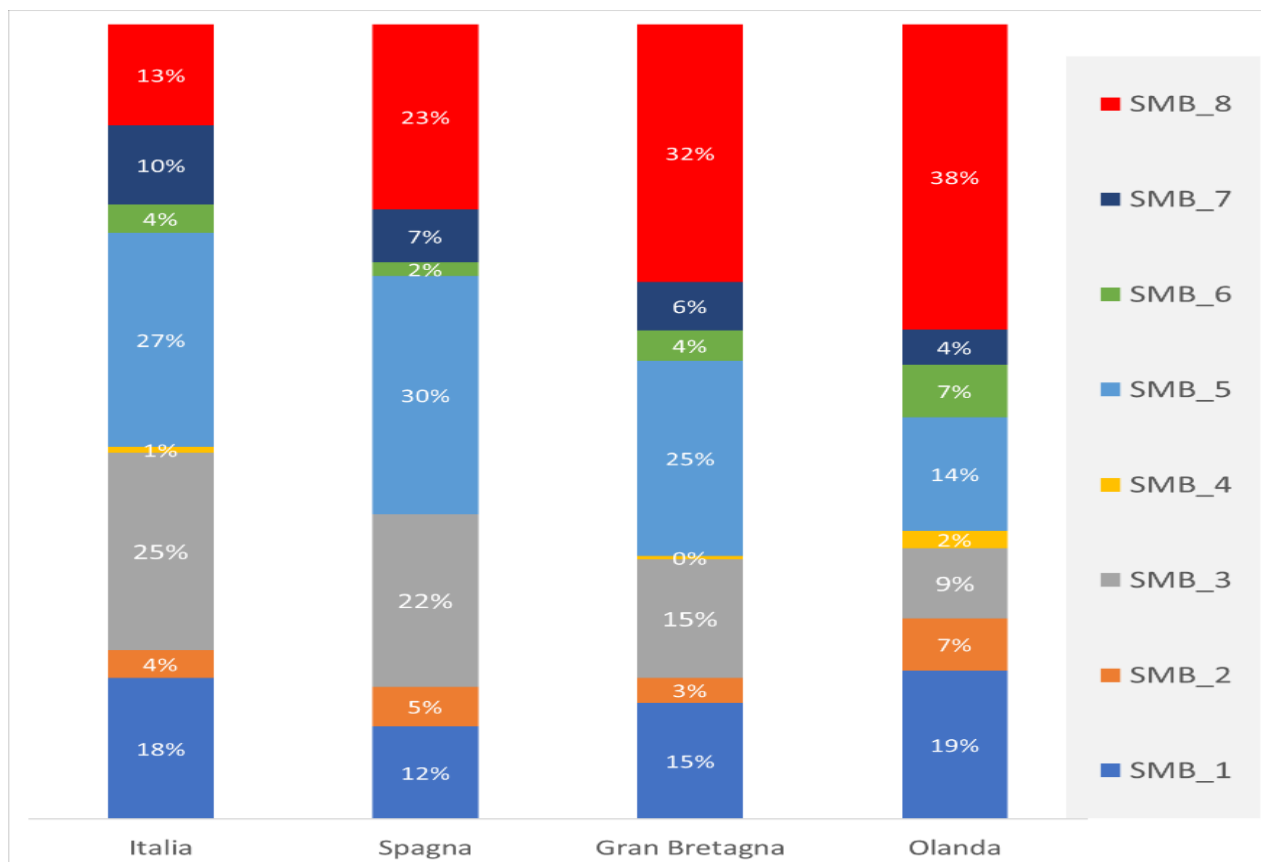


Grafico 1.10: percentuali di utilizzo di ciascun archetipo da parte delle imprese B-Corp appartenenti ai seguenti Paesi: Italia, Spagna, Gran Bretagna, Olanda.

Tra gli otto archetipi a disposizione, si può vedere che le imprese adottano in prevalenza il numero otto, il numero cinque, il numero tre e il numero uno; quelli rimanenti occupano uno spazio marginale.

In Italia e Spagna l'archetipo più utilizzato è il numero cinque, ovvero "Adottare un ruolo proattivo".

In Gran Bretagna e Olanda l'archetipo più utilizzato è il numero otto, ovvero "Sviluppare soluzioni scale-up".

Il meno adottato è l'archetipo numero quattro, "Offrire funzionalità, anziché proprietà", praticamente assente in Spagna.

Anche l'archetipo numero sei "Incoraggiare la sufficienza", è scarsamente utilizzato.

Differenziando ora le imprese a seconda del settore di appartenenza, è possibile vedere nel seguente grafico 1.11 che in tutti i settori, fatta eccezione per i Servizi a minor impatto ambientale, la minoranza delle imprese adotta un solo sustainable business model.

Nel commercio al dettaglio e nel manifatturiero, ci sono addirittura più imprese che adottano tre o più sustainable business model di quante siano quelle che ne adottano solo uno.

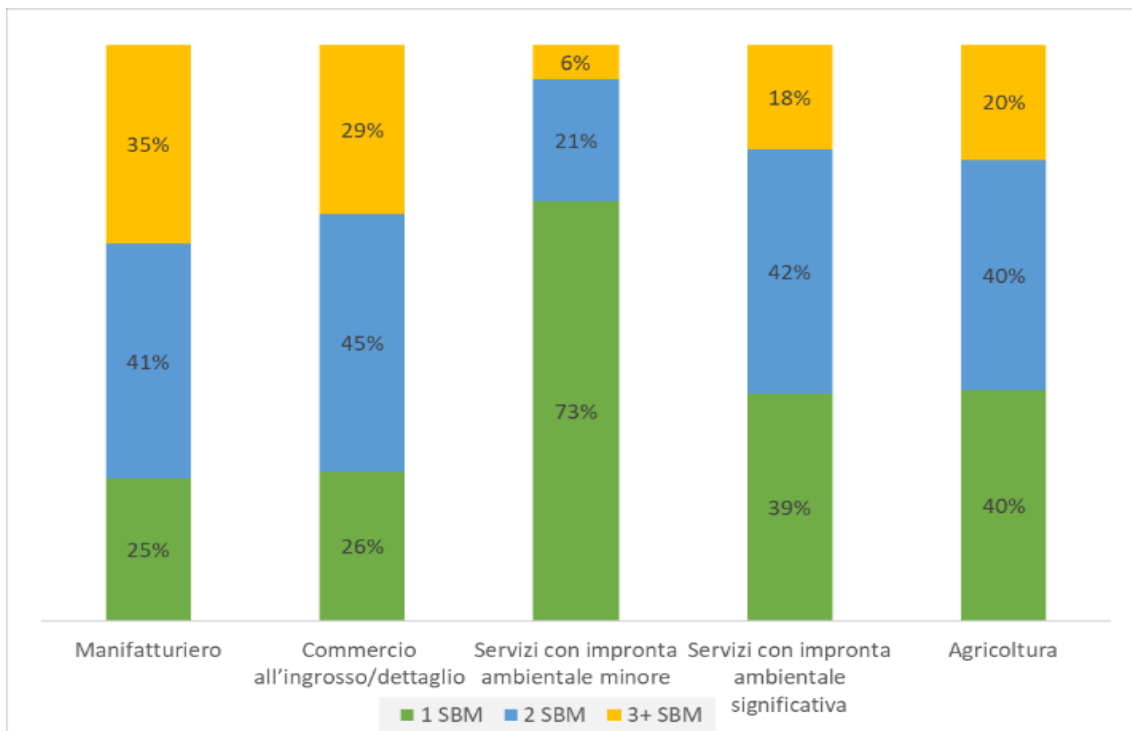


Grafico 1.11: Suddivisione in percentuale delle imprese B-Corp che utilizzano 1 business model, 2 business model, 3 o più business model a seconda del settore in cui operano: Manifatturiero, Commercio all'ingrosso/dettaglio, Servizi con impronta ambientale minore, Servizi con impronta ambientale significativa, Agricoltura.

Nel grafico successivo vengono presentati i sustainable business model più utilizzati dalle imprese a seconda del settore in cui operano.

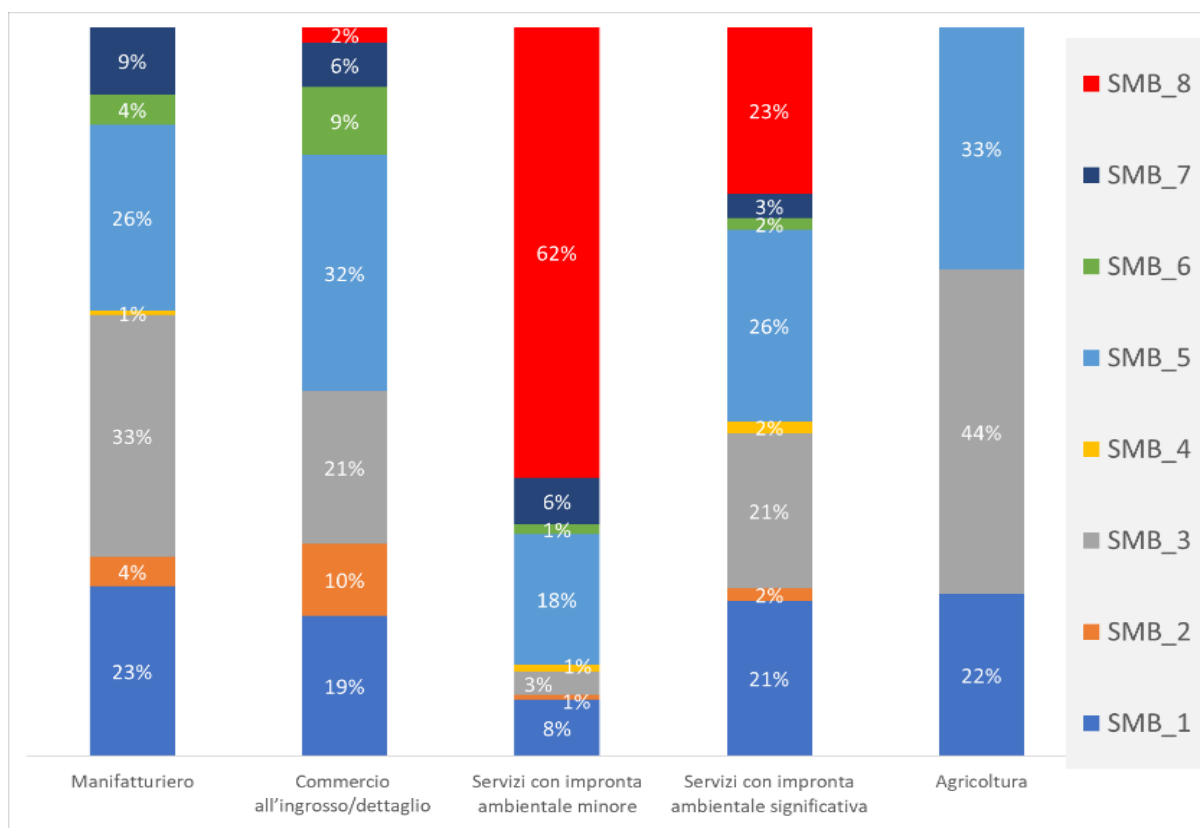


Grafico 1.12: percentuali di utilizzo di ciascun archetipo da parte delle imprese B-Corp appartenenti ai seguenti settori: Manifatturiero, Commercio all'ingrosso/dettaglio, Servizi con impronta ambientale minore, Servizi con impronta ambientale significativa, Agricoltura.

In ciascun settore le imprese hanno un archetipo più comune o maggiormente utilizzato.

Nel Manifatturiero è il numero tre: “sostituire con risorse rinnovabili e processi naturali” con il 33%.

Nel Commercio al dettaglio/ingrosso è il numero cinque: “adottare un ruolo proattivo” con il 32%.

Nei Servizi ad impatto ambientale minore è il numero otto: “sviluppare azioni scale-up” con il 62%.

Nei Servizi con impronta ambientale significativa è il numero cinque con il 26%.

Nell’Agricoltura vengono adottati solo il numero uno: “massimizzare l’efficienza energetica dei materiali” che registra il 22%, il numero tre: “sostituire con risorse rinnovabili e processi naturali” che registra il 44% e il numero cinque che registra il 33%.

Distinguendo ora le B-Corp per la dimensione, si nota attraverso il successivo grafico 1.13 che, al crescere della dimensione, le imprese in genere preferiscono adottare più di un sustainable business model per differenziarsi e lavorare per un impatto sociale e ambientale migliore. All'aumentare della dimensione vengono utilizzati più archetipi, si passa dal 60% di aziende piccole che adottano un solo business model a un 37% di imprese grandi che continuano ad adottarne solo uno.

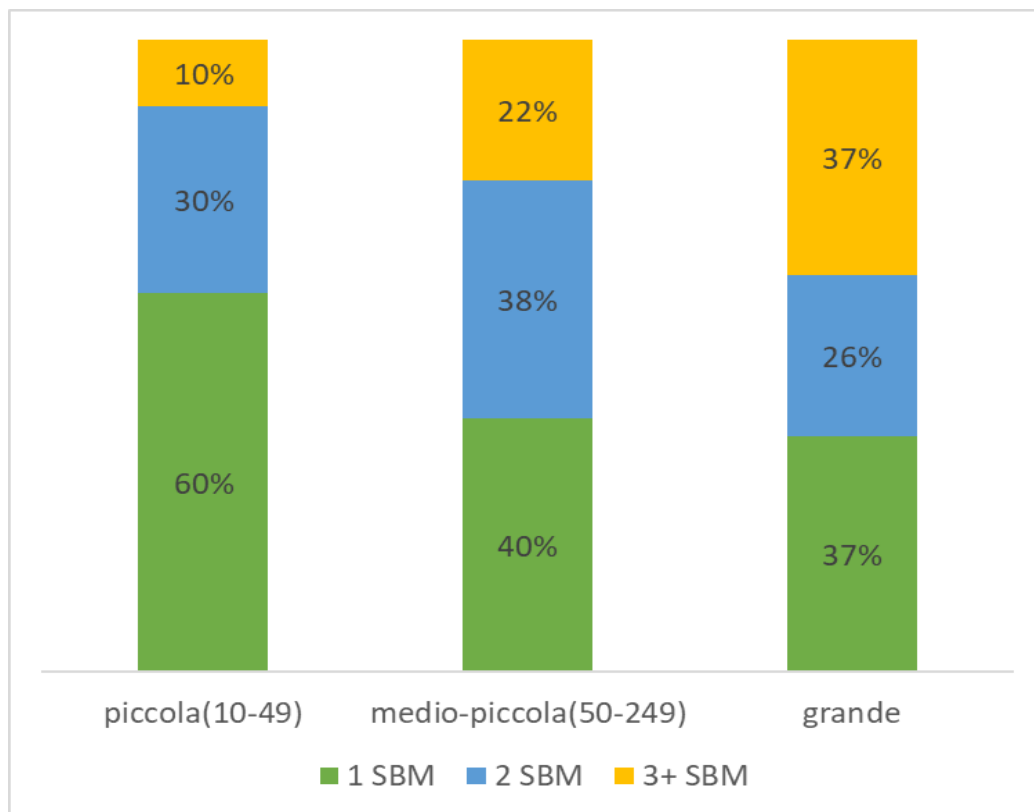


Grafico1.13: Suddivisione in percentuale delle imprese B-Corp che utilizzano 1 business model, 2 business model, 3 o più business model a seconda delle seguenti dimensioni: piccola (10-49 dipendenti), media (50-249 dipendenti), grande (250-1000+ dipendenti)

Dal grafico seguente 1.14 si può evidenziare il fatto che ben il 36% delle imprese piccole preferisce adottare il sustainable business model numero otto “sviluppare azioni scale-up”; le aziende medie adottano per la maggior parte il numero otto, il numero cinque e il numero tre; tra le aziende grandi prevale il numero cinque.

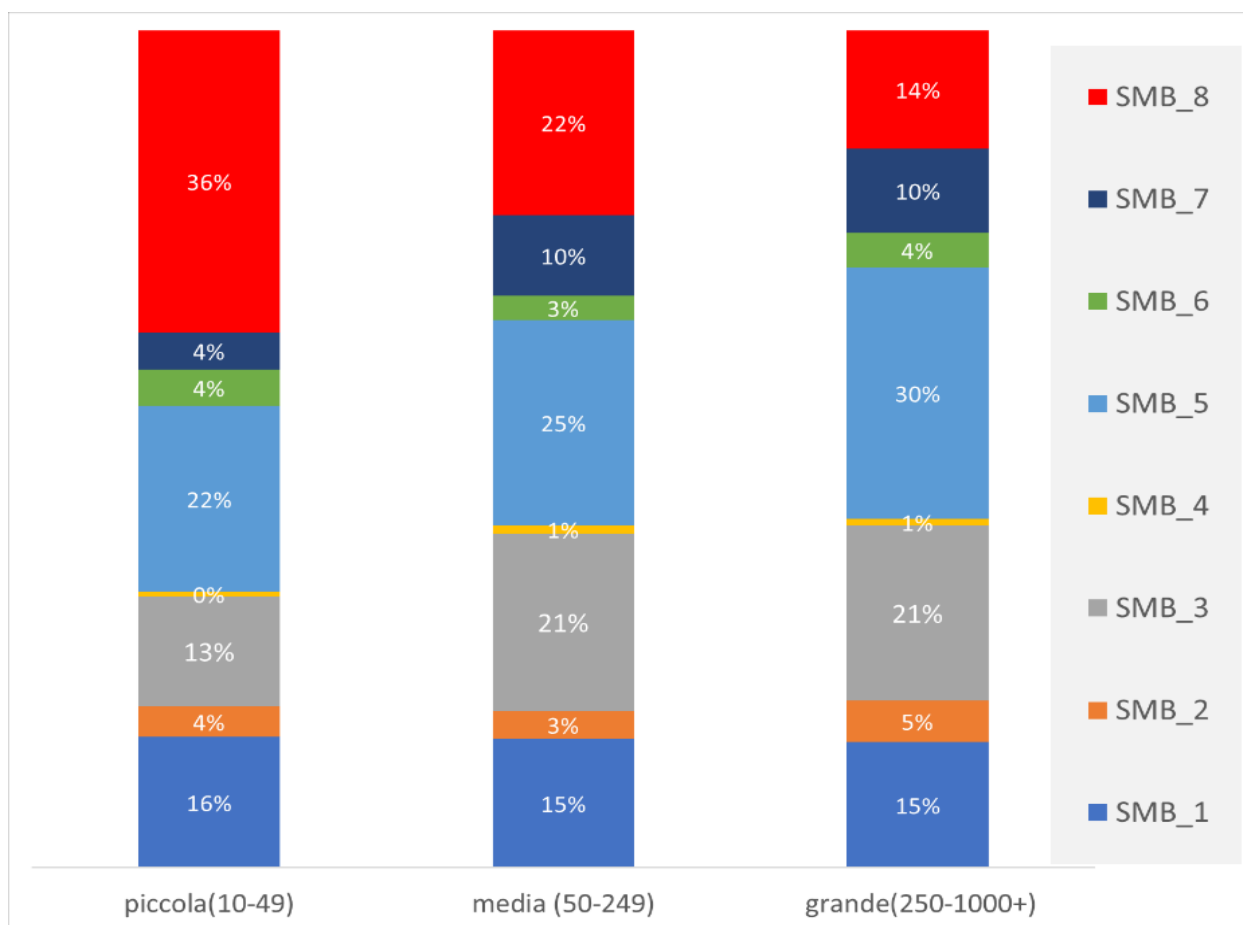


Grafico 1.14: percentuali di utilizzo di ciascun archetipo da parte delle imprese B-Corp, a seconda delle seguenti dimensioni: piccola (10-49 dipendenti), media (50-249 dipendenti), grande (250-1000+ dipendenti).

CONCLUSIONI

La crescente pressione esercitata sulle coscienze dai problemi climatici, dai danni ambientali causati dall'uomo, dalle enormi differenze sociali presenti sul nostro pianeta, spinge anche il mondo produttivo a interrogarsi sulla possibilità di intervenire in qualche modo per migliorare l'attuale situazione. Ciò sia per la sensibilità personale di molti imprenditori, sia – e forse soprattutto – perchè il tema è di grande interesse e il perseguimento di obiettivi tanto sensibili rappresenta un *quid pluris* in grado di attirare l'attenzione del pubblico e dei consumatori.

Con il presente elaborato si è cercato di fornire, sulla base dei dati a disposizione, una rappresentazione grafica dell'attuale sviluppo, nel panorama europeo, delle aziende più attente ai problemi della sostenibilità ambientale e sociale che hanno ottenuto la certificazione B-Corp.

Il fine perseguito è quello di consentire una visualizzazione rapida e sintetica del fenomeno, che possa rappresentare una prima linea guida per l'analisi e la comprensione di un movimento in crescita. Sono stati più precisamente presi in considerazione i quattro Paesi europei in cui le B-Corp sono presenti in modo maggiormente significativo, il che rappresenta sicuramente un primo limite della ricerca.

Ciò che ne è emerso è comunque degno di interesse e può essere riassunto come segue.

– Le aziende che si sono impegnate nel conseguimento della certificazione B-Corp sono per la maggioranza di piccole dimensioni, ossia con meno di 50 dipendenti. Il dato è da sottolineare, ma va detto comunque che i risultati ottenuti nel test *Benefit Impact Assessment* risultano non dipendere dalle dimensioni aziendali, poiché il risultato medio delle aziende non cambia in base al numero di dipendenti impiegati.

– Le aziende maggiormente coinvolte nel movimento B-Corp, tra quelle rientranti nel campione analizzato, appartengono al settore dei servizi con minore impatto ambientale. Rientrano ad esempio in questo settore le società tra professionisti, le agenzie del lavoro, le società che svolgono attività ricreative, assicurazioni, ospedali. Il dato è abbastanza sorprendente, visto che tale settore non rientra tra quelli che, a prima vista, sono generalmente percepiti come maggiormente interessati alle tematiche di sostenibilità.

– I migliori risultati di impatto vengono raggiunti dalla maggioranza dei settori produttivi nei confronti dei lavoratori, della comunità e dell'ambiente. Questo dato è di sicuro interesse. Sembra di poterne trarre la considerazione che le aziende che ottengono la certificazione B-Corp si impegnano davvero al perseguimento degli obiettivi di benessere sociale e di sostenibilità ambientale che sono il cuore del progetto B-Corp. I problemi della governance e

dei clienti, pure importanti ma meno identificativi del movimento, risultano avere una posizione di secondo piano.

– Le aziende adottano per la maggioranza uno o due modelli di sostenibilità, soprattutto il numero otto “sviluppare soluzioni scale-up” e il numero cinque “adottare un ruolo proattivo”.

Un esame molto approssimativo, pur nella consapevolezza di tutti i limiti della deduzione, ci consente di trarre dai dati sopra esposti, e per quanto possa valere, una sorta di identikit dell'impresa B-Corp più diffusa in Europa: piccola, appartenente al settore dei servizi con minore impatto ambientale, con un forte impatto nei confronti di lavoratori, comunità e ambiente, che utilizza il business model numero otto.

Restando nel tema dei limiti della presente ricerca, va certamente considerato che essa è stata condotta, come già detto, su un numero piuttosto contenuto di imprese europee.

In aggiunta, essa prescinde interamente dalla valutazione del contesto specifico in cui le aziende esaminate operano. In altre parole, le rappresentazioni grafiche ci dicono qual è la percentuale di imprese B-Corp presente nei vari settori produttivi, ma non ci dice quanto quei settori produttivi sono sviluppati in ciascun Paese. Allo stesso modo, essa ci dice che le imprese B-Corp sono per la maggioranza costituite da imprese di piccole dimensioni, ma non ci dice quante imprese di piccole, medie e grandi dimensioni sono presenti nei Paesi considerati.

L'osservazione che precede vale anche per la misurazione degli impatti ambientali e sociali, nel senso che essi sono stati riportati sulla base dei valori medi conseguiti nel BIA, ma non ci dicono nulla dal punto di vista quantitativo dei risultati: dato, questo, che meriterebbe di essere approfondito.

Uno sviluppo della presente indagine dovrà essere dunque condotto confrontando i dati che emergono dal campione qui utilizzato, con ulteriori dati che analizzino in modo più ampio il contesto produttivo in cui le B-Corp sono inserite, nonché i risultati che esse sono in concreto attualmente in grado di raggiungere sul piano ambientale e sociale.¹⁰

¹⁰ 8734 parole

BIBLIOGRAFIA

- AYRES, R., SIMONIS, U. (Eds.), 1994. *Industrial Metabolism: Restructuring for Sustainable Development*. United Nations University Press, Tokyo & New York.
- Unlock the change, 2021, *Cambiare il mondo è un'impresa. Possibile*. [online]. Disponibile su < <https://unlockthechange.it/app/uploads/2022/02/Impact-Report-UTC-2021-2.pdf> >.
- BOCKEN N.M.P., SHORT S.W., RANA P., EVANS S., 2014. *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes*. Journal of cleaner production 65, pp. 42-56.
- BOONS, F., LÜDEKE-FREUND, F., 2013. *Business models for sustainable innovation: state-of- the-art and steps towards a research agenda*. Journal of Cleaner Production 45, pp. 9–19.
- CHERTOW, M.R., 2000. *Industrial symbiosis: literature and taxonomy*. Ann. Rev. Energy Environ. 25 (1), pp. 313-337.
- GAMBLE, PARKER, MOROZ, 2019 “*Measuring the integration of social and environmental missions in hybrid organizations*”. Journal of business ethics.
- GRASSL, W., 2012. *Business models of social enterprise: a design approach*. ACRN J. Entrep. Perspect. 1 (1), pp. 37-60.
- LUDEKE-FREUND, F., 2010. *Towards a conceptual framework of business models for sustainability*. In: ERSCP-EMU Conference, Delft, The Netherlands, pp. 1-28.
- RASMUSSEN, B., 2007. *Business Models and the Theory of the Firm*. Working Paper. Victoria University of Technology, Melbourne, Australia.
- RICHARDSON, J., 2008. *The business model: an integrative framework for strategy execution*. Strategic Change 17, pp. 133-144.
- SCHALTEGGER, S., LUDEKE-FREUND, F., HANSEN, E., 2012. *Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability*. Int. J. Innovat. Sustain. Dev. 6 (2).
- TEECE, D., 2010. *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range +Planning 43 (2-3), pp. 172-194.
- VAN BOMMEL K., 2018. *Managing tensions in sustainable business models: Exploring instrumental and integrative strategies*. Journal of Cleaner Production 196, pp. 829-841.
- VILLELA M., BULGACOV S., MORGAN G., 2021. *B Corp Certification and its impact on organization over time*. Journal of business ethics 170, pp. 343-357.

WENDY STUBBS, 2019. *Strategies, practices and tensions in managing business model innovation for sustainability: The case of an Australian B Corp.* Corporate Social Responsibility Environmental Management 26, pp. 1063–1072.