



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

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

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"IMPRESE IBRIDE E CREAZIONE DI VALORE SOCIALE: STRATEGIE
IMPLEMENTATE IN CASO DI TENSIONI TRA ELEMENTI ECONOMICI
E SOCIALI"**

RELATORE:

CH.MA PROF. VALENTINA DE MARCHI

LAUREANDA: GIULIA DE RIVA

MATRICOLA N. 1135969

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

“La candidata, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dalla candidata o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. La candidata dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell’elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale ‘Riferimenti bibliografici’ e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l’esplicito richiamo al documento originale’.

INDICE

INTRODUZIONE	2
CAPITOLO 1 - ANALISI DELLA LETTERATURA.....	4
1.1 Le Imprese Ibride.....	4
1.1.1 Definizione e principali caratteristiche delle Imprese Ibride.....	4
1.1.2 Il triplice obiettivo dell'Impresa Ibrida	8
1.2 L'Impresa Ibrida dei giorni nostri: il modello B-Corp	9
1.2.1. Le B-Corp: caratteristiche principali	10
1.3 Modello B-Corp: realtà economica e realtà sociale.....	12
1.3.1 Il conflitto tra la dimensione economica e quella sociale.....	13
CAPITOLO 2 - ANALISI EMPIRICA	16
2.1 Primo caso: Nativa	16
2.2 Secondo caso: Fratelli Carli SpA	18
2.3 Terzo caso: PerMicro SpA	21
2.4 Quarto caso: Ben & Jerry's	23
CONCLUSIONE	25
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI:.....	27

INTRODUZIONE

Il mondo in cui viviamo noi oggi è ben diverso dalla realtà con la quale si conviveva un secolo fa. Le ricerche, gli studi e il progresso tecnologico hanno generato scoperte e nuovi strumenti impensabili agli occhi di un uomo degli anni '20. Basti pensare allo smartphone che ciascuno di noi ha in tasca, oppure allo sbarco sulla Luna del 1969. Tutti questi cambiamenti hanno provocato molteplici conseguenze nel panorama economico e sociale: le attività legate alla sfera economica sono aumentate smisuratamente, tanto da triplicare il PIL pro capite globale, e l'aspettativa media di vita è aumentata di almeno due terzi (Hoffmann, Badiane e Haigh, si vedano Golden-Biddle e Dutton, 2012). Queste deduzioni potrebbero suggerire che la nostra sia una società in continuo progresso, volta al costante miglioramento degli standard di vita. Sembrerebbe che nessuno ci possa fermare. Tuttavia, bisogna fare i conti con il fatto che la prosperità sviluppata ha avuto un impatto negativo su due dimensioni care agli esseri umani: l'ambiente, che è stato sfruttato oltre ogni limite, e la comunità, nella quale si sono instaurate notevoli disuguaglianze tra ricchi e poveri. In proposito, Hoffmann, Badiane e Haigh (si vedano Golden-Biddle e Dutton, 2012, pp. 132) hanno riportato uno studio delle Nazioni Unite, il quale afferma che il 20% dei più ricchi al mondo consumano l'86% dei beni e servizi a disposizione, mentre il 20% dei più poveri ne consuma solamente l'1.3%.

Fortunatamente, negli ultimi decenni le persone si sono pian piano accorte di questa problematica e hanno cominciato a preoccuparsene. Grazie a questa presa di coscienza, è stata posta una grande attenzione sulla necessità di attivarsi per preservare il pianeta e la vita delle generazioni future, introducendo così il concetto di "sostenibilità". Si è iniziato quindi a ricercare e definire delle modalità di intervento e, nel farlo, il soggetto al quale è stato attribuito il maggior potere, al fine di risolvere questa criticità, è stato proprio l'impresa, in particolare quella orientata al mercato (Haigh, et al., 2015). Sono nati, così, nuovi business models caratterizzati da una struttura simile a questa tipologia di impresa; tra questi: il modello ibrido e, più tardi, il modello B-Corp.

Il seguente lavoro è stato scritto con lo scopo di approfondire i temi riguardanti le due realtà appena nominate e capire se siano in grado di svilupparsi e prosperare. Nel primo capitolo, dedicato alla revisione della letteratura, viene data la definizione e vengono elencate le caratteristiche dell'impresa ibrida e del modello B-Corp. Successivamente, vengono identificati gli obiettivi che queste realtà vogliono raggiungere, seguiti dai loro punti di forza e di debolezza. A partire da questo punto, per facilitare la lettura, ci si rivolge solamente al modello B-Corp, ma lo stesso discorso potrebbe essere fatto anche per l'impresa ibrida.

Concentrandosi sulle debolezze, viene poi introdotto il problema riguardante le tensioni tra elementi economici e sociali. A chiusura del capitolo viene definita la “research question”, la quale vuole indagare sulla capacità di tali aziende di affrontare la criticità appena evidenziata. La domanda trova risposta nel secondo capitolo, parte empirica, in cui vengono analizzate quattro B-Corp: Nativa, Fratelli Carli SpA, PerMicro e Ben & Jerry’s. Le aziende prese in esame sono molto diverse tra loro: la prima appartiene al mondo della consulenza, la seconda a quello della produzione agricola, la terza a quello della finanza e la quarta a quello della produzione su larga scala. È stata fatta questa scelta al fine di poter generalizzare il più possibile l’analisi. Infine, l’elaborato si conclude con l’ultimo paragrafo, nel quale, a fronte di quello che emerge nel secondo capitolo, si risponde alla domanda di ricerca e i limiti relativi al lavoro svolto vengono messi in evidenza.

CAPITOLO 1 - ANALISI DELLA LETTERATURA

1.1 Le Imprese Ibride

Le imprese ibride nascono e si sviluppano a partire dagli anni 60 e 70 del secolo scorso. È proprio in questo periodo che nella coscienza delle popolazioni dei paesi avanzati si fa strada il concetto di sostenibilità, legato in particolare all'importanza dei valori sociali e ambientali e alla criticità di come poterli implementare nella vita quotidiana (Haigh et al., 2015). Inoltre, lo studio di J. Gregory Dees (si vedano Haigh et al. 2015, p.6) fa emergere il fatto che questi siano gli anni in cui alcuni enti no-profit sono costretti a tramutarsi in organizzazioni a scopo di lucro a causa delle difficoltà nel sostenere i costi sempre più alti e dell'inasprirsi della competizione nei settori di appartenenza.

Prima di allora la creazione di valore sociale e quella di valore economico erano sempre state considerate come due attività completamente separate. Da un lato, le imprese focalizzavano la loro mission sulla mera massimizzazione del profitto. Dall'altro lato, le organizzazioni no-profit sopravvivevano grazie ai sussidi e ai finanziamenti pubblici che venivano loro concessi, oppure si impegnavano in attività volte al guadagno, ma del tutto slegate dai loro scopi benefici (Battilana, 2012). Tuttavia, con il passare del tempo, molti studiosi sono arrivati alla conclusione che questi modelli tradizionali non siano in grado di affrontare i problemi sociali e ambientali dei nostri giorni (Haigh e Hoffman, 2012) e pian piano è affiorata l'idea che l'attenzione alla società e all'ambiente abbiano uno stretto legame con la creazione di valore economico; in particolare, l'una completa l'altra. Si è così sviluppata una strategia organizzativa volta alla generazione di profitti al fine di finanziare attività a scopo benefico (ibid.), in cui gli obiettivi di sostenibilità non sono un'aggiunta, ma costituiscono le fondamenta della realtà imprenditoriale. È proprio questa l'idea su cui poggia il modello di business che verrà presentato in questo capitolo.

1.1.1 Definizione e principali caratteristiche delle Imprese Ibride

Sono stati condotti diversi studi riguardanti l'impresa ibrida finora, e le definizioni date a questo modello sono tra le più varie. Stubbs (2017) la considera come un'organizzazione che punta alla realizzazione di una mission di carattere sociale e ambientale, quale, ad esempio, l'ottimizzazione della salute e dell'educazione delle persone, l'affermazione dell'uguaglianza tra generi, la riduzione delle emissioni di sostanze inquinanti oppure l'utilizzo di energie rinnovabili, attraverso la generazione di profitto e l'efficienza e l'efficacia operativa. I ricavi prodotti danno, in seguito, la possibilità all'impresa di raggiungere gli obiettivi che si pone. Hasenfeld e Gidron (2005) la descrivono, invece, come una realtà che combina le

caratteristiche di attività di volontariato, movimenti sociali ed enti no-profit e fonda la sua esistenza su quattro attributi: promozione di una mission di tipo culturale; realizzazione di prodotti e servizi che inglobano valori sociali e che fungono da catalizzatori per la divulgazione di questi; creazione di un'identità collettiva che comprende tutte le imprese di questo tipo; molteplicità e differenziazione degli obiettivi che essa si pone di raggiungere. Infine, Karré (2011) la definisce come un modello che sta nel bel mezzo tra il settore pubblico e quello privato.

Le definizioni appena proposte sono differenti tra loro. Per questo motivo verrà ora presentato un quadro di analisi che rivela le principali caratteristiche dell'impresa ibrida, in modo da poter mettere a fuoco al meglio il modello.

L'impresa ibrida, chiamata anche “sustainability-driven model” (Stubbs, 2017), si differenzia dall'impresa tradizionale per una serie di motivi ben precisi. Gli obiettivi fondamentali su cui essa poggia sono: l'ottenimento di un significativo e positivo cambiamento sociale e ambientale, la creazione di relazioni reciprocamente vantaggiose con gli stakeholders, e l'interazione progressiva con i mercati, la concorrenza e le istituzioni (Haigh e Hoffman, 2012). Lo studio verrà suddiviso considerando prima la dimensione interna dell'organizzazione e poi quella esterna.

Analisi del contesto interno all'impresa

Partendo dall'analisi del primo punto, emerge immediatamente la caratteristica più importante: la mission di questa entità è sempre incentrata su valori sociali e ambientali (riduzione della povertà, salute e sicurezza pubblica, sostenibilità ambientale, etc.). Come già accennato prima, il suo scopo principale non consiste nella massimizzazione dei profitti. L'utile creato non viene infatti distribuito direttamente agli shareholders, bensì reinvestito in attività che alimentano progetti sociali e ambientali (ibid.). In questo modo gli obiettivi economici e quelli riguardanti la sostenibilità camminano di pari passo e creano una struttura organizzativa totalmente integrata, in cui i manager non sono costretti a scegliere tra mission e profitti perché tutto ciò che viene prodotto genera valore sia sociale, sia economico (Battilana, 2012). Per fare in modo che ciò accada, il contesto socio-ambientale di riferimento non viene più trattato come un fattore esterno, ma viene trasportato all'interno dell'organizzazione. Questo provvedimento favorisce una maggior comprensione delle difficoltà da affrontare ed una più stretta connessione tra queste e il proprio modello di business. L'intervento dell'impresa sui problemi sociali e ambientali risulterà essere, quindi, diretto, e il rischio di

deviazione della mission, nel caso in cui i target di profitto non vengano raggiunti, sarà limitato (Stubbs, 2017).

Un'altra caratteristica che distingue il "sustainability-driven model" è stata proposta da Ehrenfeld (si vedano Haigh e Hoffman, 2012, p.130). Egli ritiene che un'impresa attiva nel campo sociale e ambientale non debba puntare a diminuire gli impatti negativi che questa genera, ma si impegni nell'incrementare gli effetti positivi. In altre parole, gli interventi implementati solamente in una fase successiva allo svolgimento di un'attività non-sostenibile, volti a ridurre l'impatto ambientale, per esempio, vanno a decelerare le conseguenze negative causate da queste attività, ma non le cancellano. Il problema in questo modo non può essere eliminato. Pertanto, è importante che le imprese creino occasioni in cui le attività direttamente sostenibili possano svilupparsi e concretizzarsi sempre più, così da sopprimere gli effetti negativi alla radice. Ad esempio, anziché destinare una porzione di profitti ad attività filantropiche volte a ridurre l'impatto ambientale, è bene che queste risorse vengano reinvestite per ridurre l'impatto ambientale dei sistemi e processi della propria azienda. Questo è il significato di aumentare gli effetti positivi: con una sola azione raggiungere sia l'obiettivo economico, sia quello sostenibile (Stubbs, 2017).

Facendo riferimento a questi elementi è possibile concludere che i due ambiti, quello economico e quello sociale, sono strettamente congiunti. Tuttavia, essendo due mondi molto distanti e, in alcuni casi, dalle ideologie del tutto contrapposte, emerge la criticità del come gestirli simultaneamente. Per far fronte a questo problema, Haigh e Hoffman (2012) hanno individuato due caratteristiche che bilanciano le due realtà: orizzonti di lungo periodo e leadership positiva ed interessata.

Una delle idee di fondo dell'impresa tradizionale, per cui la crescita economica deve avvenire in modo rapido e continuativo, viene fermamente confutata in questo contesto e lascia il posto ad una crescita più lenta e perfino limitata. Il tema dell'orizzonte di lungo periodo si lega a questo concetto: spesso, solo una crescita graduale può portare ad un cambiamento positivo e sostenibile. Ci sono addirittura casi in cui queste realtà, dopo aver raggiunto la loro stabilità, decidono di non crescere ulteriormente, in quanto ritengono che la loro dimensione sia ottima per la realizzazione della mission che si sono poste (ibid.). Questo provvedimento gioverà sull'azienda, ma al contempo richiede molta pazienza da parte azionisti, i quali riceveranno profitti ad un ritmo ben più lento (Stubbs, 2017).

Per leadership positiva ed interessata si intende, invece, la capacità da parte del vertice aziendale di impersonificare i valori che stanno alla base dell'organizzazione, trasmetterli agli

stakeholders più importanti e metterli in atto attraverso l'attività quotidiana. Generalmente questa non è un'attività eccessivamente complessa, in quanto spesso la mission dell'impresa nasce proprio dalla volontà da parte del leader di attuare un programma di carattere socio-ambientale; si tratta quindi solamente di trasmettere le proprie idee agli stakeholders (Stubbs e Cocklin, 2008).

Analisi del contesto esterno all'impresa

Per quanto riguarda l'ambiente esterno, è importante soffermarsi sulla tipologia di relazione che si instaura tra impresa e stakeholders. In questa dimensione, il tradizionale esemplare di stakeholder assente, che punta alla massimizzazione del proprio utile, viene accantonato per lasciare spazio a rapporti più profondi, basati sulla comunicazione, sulla trasparenza e sulla giustizia (ibid.), con lo scopo avvicinarsi ulteriormente ai problemi socio-ambientali. Si parla di relazioni reciprocamente vantaggiose: grazie a queste, l'impresa migliora il contesto sociale e ambientale in cui opera e, a sua volta, questo le restituisce fornitori e clienti di ottima qualità, che condividono i valori della stessa. Gli stakeholders più significativi sono tre: i dipendenti, i consumatori e gli azionisti. Con i primi si genera un legame basato sulla fiducia, quasi come se fossero parte di un'unica famiglia; il rapporto instaurato con i secondi consente loro di realizzare il desiderio di vivere una vita socialmente ed economicamente sostenibile; gli azionisti, infine, si devono accontentare di dividendi assai contenuti nel breve periodo, affinché l'azienda possa generare il tanto desiderato valore sociale e ambientale nel lungo periodo (Haigh e Hoffman, 2012).

Partendo da quest'ultima affermazione, risulta chiaro che gli shareholders non possono essere soggetti che puntano alla massimizzazione dell'utile personale, bensì sostenitori di iniziative sostenibili, così come gli altri stakeholders. Si può quindi concludere che l'impresa ibrida e gli individui coinvolti sono accomunati dagli stessi valori.

I valori discussi finora non vengono solamente condivisi dagli stakeholder, ma anche da altre realtà imprenditoriali che operano nello stesso contesto competitivo; in questo caso l'impresa ibrida cerca di creare una comunità che le raggruppi tutte, al fine di condividere esperienze e apprendere l'una dall'altra (Stubbs, 2017). In contrapposizione, esistono anche business totalmente differenti (le imprese tradizionali); con queste, il modello discusso finora non instaura un'aspra competizione, bensì tende a rendere trasparenti i propri processi per fare in modo che anch'esse possano "imitarli per il bene della società" (Haigh e Hoffman, 2012, p.

129). Le barriere quindi si abbassano, per lasciare spazio a nuovi entranti nel settore di interesse.

L'ultima caratteristica rilevante relativa all'ambiente esterno ha a che fare con la natura. Ad essa viene attribuito un valore che va oltre il semplice sfruttamento come risorsa produttiva; la natura è un elemento che bisogna preservare e dal quale si può imparare molto. Esempio interessante è quello di PAX Scientific, l'impresa che si è ispirata ai vortici naturali per creare i suoi prodotti, quali turbine, miscelatori d'acqua, etc. Inaspettatamente, si è dimostrato come questi macchinari siano di gran lunga più efficienti rispetto a quelli prodotti seguendo metodi più tradizionali (Boyd, et al., 2009).

1.1.2 Il triplice obiettivo dell'Impresa Ibrida

Dopo aver presentato le principali caratteristiche dell'impresa ibrida, è importante soffermarsi per capire quali siano i suoi scopi. Da questo punto di vista, il modello di business discusso in questo lavoro sicuramente non deve il suo nome al caso; l'attributo "ibrida", infatti, sta a indicare la presenza di molteplici obiettivi, talvolta anche contrastanti, che vengono individuati per mettere in atto la propria mission. Essi possono essere raggruppati in tre macroaree: economica, sociale e ambientale.

Nel secolo scorso la teoria economica ha sempre e solo considerato la realizzazione del valore economico come principale finalità delle imprese, ma nel 1994, per la prima volta, lo scrittore e imprenditore John Elkington conia un termine in grado di tradurre il concetto di sostenibilità in un linguaggio accessibile alle aziende, che calza a pennello con gli obiettivi dell'impresa ibrida accennati sopra; si tratta della "Triple Bottom Line" (Henriques e Richardson, 2004). La triple bottom line, detta anche "3P Formulation" (Profit, Planet, People), viene definita come un principio che le imprese e i relativi stakeholders dovrebbero impegnarsi a seguire per la realizzazione di prosperità economica, qualità ambientale e giustizia sociale (Shaffer, 2018). La qualità e la tutela dell'ambiente sono temi che stanno a cuore alle comunità moderne; gli atti di salvaguardia nei loro confronti possono essere sfruttati dalle aziende per ridurre i costi, in particolare quelli relativi all'energia, valorizzare la propria immagine e creare vantaggio competitivo. Esempi di azioni svolte nel rispetto dello stesso sono: la riduzione dell'inquinamento, della creazione di rifiuti in generale, dell'utilizzo di risorse naturali, etc. La prosperità economica ha a che fare con il raggiungimento di alti livelli di profitto, ed è una caratteristica difficile da mantenere nel tempo, in quanto i mercati sono in continuo cambiamento. Pertanto, è importante che le imprese orientino la crescita al lungo periodo e diventino sensibili e reattive ai mutamenti del mercato. Infine, per giustizia sociale

si intende tutto quello che ha a che fare con la Corporate Social Responsibility (CSR). In particolare, il coinvolgimento di determinati soggetti, di solito stakeholders, nei vari ambiti dell'organizzazione, cosicché acquisiscano conoscenze e competenze, diventino membri partecipi e possano influenzare positivamente le operazioni e i processi ad essa legati (Wilson, 2015).

Stando a Elikington, un'impresa, per essere considerata sostenibile, non deve avere successo solamente dal lato economico, ma dovrebbe essere capace di riportare un ROI positivo su tutti e tre questi ambiti. (Savitz e Weber, 2013) Tuttavia, essi appartengono a dimensioni totalmente diverse; la creazione simultanea di valore risulta quindi essere molto complessa, tanto che alcune realtà imprenditoriali vi rinunciano addirittura in partenza. In realtà, come verrà illustrato nel prossimo capitolo, allineando questi obiettivi si possono ottenere risultati positivi, che a volte sono perfino migliori rispetto a quelli di un'impresa volta alla mera massimizzazione del profitto (Foleide).

1.2 L'Impresa Ibrida dei giorni nostri: il modello B-Corp

Le imprese ibride, con il passare del tempo, si sono sviluppate e hanno dato vita a modelli di business che si differenziano tra loro per determinati aspetti. Sono così nate le FlexC (flexible purpose company), le LC3 (low profit limited liability company) e le B-Corp (Chen and Kelly, 2015). A partire da questo paragrafo, lo scritto orienterà l'attenzione su quest'ultimo modello in particolare, poiché esso è nato recentemente e negli ultimi anni è cresciuto rapidamente, acquisendo un'importanza notevole.

Le B-Corp vengono definite come delle organizzazioni che si impegnano nel mantenere un equilibrio tra obiettivi da raggiungere e creazione di profitti, e che sono tenute per legge a considerare l'impatto che generano sui dipendenti, i clienti, i fornitori, la società e l'ambiente. Il loro scopo è quello di creare un sistema economico inclusivo e sostenibile, capace di accontentare tutti nel lungo periodo (B Lab, 2019).

Questo modello nasce nel 2007, quando B Lab, un'organizzazione no-profit che si trova a Philadelphia, elabora una certificazione che dà la possibilità alle imprese di essere esaminate sulla base di specifiche caratteristiche economiche, sociali e ambientali. Per ottenere questa certificazione, chiamata B Impact Assessment, le aziende devono compilare un questionario costituito da 215 domande attribuibili a ambiti diversi: responsabilità d'impresa, dipendenti, consumatori, comunità e ambiente. Se la performance di queste imprese incontra gli standard previsti dal B Lab, corrispondente ad un punteggio pari ad almeno 80/200, esse ricevono il certificato e possono essere considerate B-Corp. La certificazione deve poi essere rinnovata

ogni due anni (Chen and Kelly, 2015). Il B Impact Assessment non solo è richiesto dalle organizzazioni che vogliono diventare B-Corp, ma, essendo un dispositivo in grado di misurare il livello di sostenibilità dal punto di vista quantitativo, è anche utilizzato con il semplice scopo di capire quanto un'impresa sia sensibile alla società e all'ambiente e, se fatto regolarmente, può anche evidenziare eventuali miglioramenti o peggioramenti in materia. Esso risulta anche essere un utilissimo strumento per la creazione di vantaggio competitivo, in quanto aiuta a individuare le aziende sostenibili e a distinguerle dalle altre (Haigh e Hoffman, 2012); l'effetto risultante è quello di attrarre soggetti esterni (altre imprese, i clienti del mercato finale, gli investitori, etc.) che hanno a cuore questo aspetto, e allontanarli dalle imprese tradizionali. Infine, il B Impact Assessment garantisce che i valori di una B-Corp non si perdano nel caso in cui avvengano dei cambiamenti ai vertici (Stubbs, 2017).

B Lab è un'organizzazione di grande rilievo nel mondo delle B-Corp non solo per l'ideazione della certificazione appena discussa, ma anche per l'impegno che presta nella ricerca di finanziatori per queste realtà ibride. Al fine di agevolare quest'attività, è stato introdotto il Report GIIRS (Global Impact Investing Rating System), uno strumento che incorpora le valutazioni finanziarie di un'azienda con quelle riguardanti la sfera socio-ambientale, molto utile per fornire informazioni agli investitori che mostrano interesse nei confronti della tipologia di realtà imprenditoriale discussa in questo elaborato (Chen e Kelly, 2015).

1.2.1. Le B-Corp: caratteristiche principali

Ad oggi la community delle B-Corp è costituita da più di 2500 aziende presenti in 140 settori e in 60 paesi, tra i quali i maggiori esponenti sono gli Stati Uniti e l'Italia e la Gran Bretagna per quanto riguarda l'Europa (B Lab, 2019). Queste realtà sono accomunate da un elemento ben preciso: la mission, i cui valori sono incorporati nella "Dichiarazione di Interdipendenza", documento da esse redatto. La Dichiarazione afferma "che le B-Corp devono essere il cambiamento che tutti noi cerchiamo nel mondo. Che tutte le imprese dovrebbero comportarsi come se le persone e l'ambiente fossero importanti. Che, nonostante i loro prodotti, le loro pratiche e i loro profitti, non dovrebbero aspirare a generare effetti negativi, bensì effetti positivi per la comunità. Per fare questo le B-Corp devono agire conscie del fatto che sono dipendenti l'una dall'altra e quindi responsabili nei confronti di tutti e delle future generazioni" (B Corporation website, si vedano Waddock e McIntosh, 2001, pp. 315).

A partire da questa espressione, coniugandola con lo studio svolto da Stubbs (2017) su un gruppo di imprese australiane, è possibile individuare quali siano le caratteristiche che danno all'impresa ibrida la forma di una B-Corp.

Ci sono degli attributi delle imprese ibride che le B-Corp tende a rinforzare. Anzitutto, queste potenziano la natura socio-ambientale della mission, considerando sé stesse come degli strumenti fondamentali ai fini della generazione di un cambiamento. Le B-Corp prendono quindi le distanze dalle classiche imprese passive, interessate solamente al proprio utile, per diventare le protagoniste della creazione di un mondo migliore. Gli obiettivi che vogliono assolvere sono spesso di natura pubblica, come, ad esempio, porre un freno ai cambiamenti climatici e prendersi cura delle persone incrementandone la salute, la felicità e la dignità (ibid.). In secondo luogo, le B-Corp enfatizzano l'importanza delle relazioni con altre realtà simili, presentandosi come dei soggetti aperti e collaborativi volenterosi di entrare a far parte di una community nella quale si possano scambiare conoscenze ed esperienze.

La creazione di impatti positivi sul mondo è un altro tema che viene particolarmente rafforzato da queste entità. Le aziende intervistate da Stubbs (2017) implementano questa pratica attraverso il "B-Corp pricing model": esse fanno fronte a costi più alti per poter produrre beni e servizi sostenibili; di conseguenza sono disposte a vendere questi prodotti solamente ad un prezzo maggiorato, altrimenti il business non potrebbe sopravvivere. Adottando questo comportamento, le imprese saranno felici per il livello di profitti realizzato e i clienti saranno soddisfatti dalla qualità del prodotto, il quale non genera conseguenze negative sul pianeta. Infine, le B-Corp prendono più in considerazione l'importanza che dev'essere data agli stakeholder. Al contrario dell'impresa tradizionale, gli stakeholder vengono posti sullo stesso piano degli azionisti, tant'è che alcune B-Corp non distribuiscono mai dividendi (ibid.). Particolare attenzione viene data alla valorizzazione delle risorse umane, poiché questa tipologia di impresa necessita che i dipendenti abbiano una mentalità indirizzata verso la sostenibilità; essi sono quindi a conoscenza di quali siano i valori dell'azienda. Vengono addirittura adottate delle politiche di assunzione in base alle quali, se un individuo non è in linea con i valori dell'azienda, non viene assunto (ibid.). Anche i clienti assumono maggior rilevanza in questo contesto; significative campagne di marketing e di comunicazione vengono loro dedicate per fare in modo che percepiscano e vengano contagiati dalla natura socio-ambientale di queste realtà.

Al contrario, alcuni elementi tipici dell'impresa ibrida vengono rinnegati dalle B-Corp. Rimanendo nel tema "stakeholders" è possibile evidenziare che la natura, pur essendo considerata un fattore di vitale importanza, non viene riconosciuta come portatore di interesse (ibid.). Le B-Corp aspirano alla riduzione dell'utilizzo di risorse, privilegiando l'impiego di materie prime sostenibili e la creazione di un'economia circolare in cui gli scarti possano essere riutilizzati nel processo produttivo, ma i loro intenti sono più incentrati sui valori

sociali che su quelli ambientali. Inoltre, esse non manifestano la volontà di sviluppare un ritmo di crescita lento, in quanto la crescita economica può generare anche impatti positivi sulla società. Ad esempio, se un'impresa ha successo dal punto di vista economico, crescerà più in fretta, i profitti saranno più consistenti e, di conseguenza, maggiore sarà la possibilità di reinvestirli in operazioni che incrementano il benessere sociale e ambientale (ibid.). Per concludere, le B-Corp si distinguono dall'impresa ibrida anche per la loro concezione di leadership. Come già approfondito nei paragrafi precedenti, le imprese ibride ritengono che, per raggiungere la mission di natura sociale, i vertici aziendali debbano impersonificare la sostenibilità, inserirla nella cultura dell'azienda e trasmetterla il più possibile ai dipendenti e a tutti coloro che ne fanno parte; in questo caso lo scopo è quello di dare vita a un cambiamento all'interno dell'organizzazione. Al contrario, i leader delle B-Corp puntano alla creazione di un mondo migliore, a prendersi cura delle persone e quindi allo sviluppo di un cambiamento positivo esterno all'impresa. Esse non hanno bisogno di comunicare la sostenibilità all'interno, in quanto i soggetti interni solitamente sono già ispirati da tali ideali (ibid.).

1.3 Modello B-Corp: realtà economica e realtà sociale si fondono

Dal paragrafo precedente emerge chiaramente che le B-Corp hanno una struttura e un modus operandi completamente diverso dalle organizzazioni tradizionali. Esse si spostano da una dimensione in cui i profitti sono l'unico vero interesse, a una realtà che poggia su due obiettivi da raggiungere: uno, di natura sociale, e l'altro, di natura economica. L'intento è quello di essere "market-oriented", ovvero riuscire ad agire nell'interesse dei consumatori, e, al contempo, aspirare alla realizzazione della mission (Boyd, et al., 2009).

Con il passare del tempo, anche grazie a questo modello, si è giunti alla conclusione che queste due dimensioni non si escludono a vicenda: una è il complemento dell'altra e viceversa (Battilana, et al., 2012). L'attenzione ad entrambe, quindi, non può che condurre l'impresa in una situazione di vantaggio rispetto alle altre organizzazioni imprenditoriali. Per prima cosa, infatti, è possibile differenziare il proprio prodotto da quello di un competitor e renderlo più appetibile agli occhi di un cliente (Chen e Kelly, 2015); in aggiunta, aumenta la capacità di innovazione, in quanto, per assumere comportamenti sostenibili, i prodotti e i processi produttivi vengono riesaminati e spesso rinnovati. Anche i dipendenti traggono benefici, poiché vengono più tutelati, le loro opinioni vengono prese in considerazione e hanno quindi la possibilità di esprimere i loro valori mentre lavorano (Haigh e Hoffman, 2012); realtà assai lontana dall'operaio alienato dell'impresa fordista. Il carattere sostenibile di queste entità favorisce anche l'ottenimento di finanziamenti; è stato dimostrato, infatti, come gli investitori siano sempre più interessati a sovvenzionare aziende di questo tipo (ibid.). Inoltre, risulta

chiaro che le B-Corp, e le imprese ibride in generale, riusciranno a far fronte agli ulteriori problemi che ci riserva il futuro con maggior facilità, poiché già immerse in un'ottica di preservazione del pianeta. Alcuni studiosi affermano che intraprendere un percorso sostenibile è ormai diventato l'unica soluzione per affrontare il futuro (Stubbs, 2017).

1.3.1 Il conflitto tra la dimensione economica e quella sociale

I vantaggi elencati nel paragrafo precedente potrebbero stimolare l'impresa ad intraprendere un sentiero sostenibile, ma non devono trarre in inganno; il panorama delle B-Corp non è da considerarsi tutto rose e fiori: anch'esse devono far fronte a significative problematiche. Le difficoltà più importanti emergono nel momento in cui si instaurano tensioni tra gli elementi economici e quelli di natura sociale.

Molto spesso queste due dimensioni camminano in direzioni opposte e diventa complicato farle convergere al fine di generare il noto "shared value", definito come la creazione di valore economico in modo da incrementare anche quello sociale (Porter e Kramer, 2011). Da un lato, infatti, il desiderio di cogliere opportunità che garantiscono l'eliminazione del rischio di non riuscire a sopravvivere economicamente, potrebbe avere la meglio rispetto all'orientamento dell'impresa verso scopi benefici (Hudson, 2009); ciò provoca una deviazione dalla mission e una perdita di identità da parte della stessa B-Corp. Dall'altro lato, la ferma volontà di realizzare gli scopi sociali potrebbe far perdere di vista la creazione di profitti e portare l'impresa al fallimento. L'instaurarsi di queste situazioni causa, a volte, la "paralisi dei manager", i quali non riescono più a individuare quale strada intraprendere (Jay, 2013).

Per fornire una panoramica più completa, il problema discusso sopra verrà ora analizzato considerando diversi contesti imprenditoriali.

La selezione dei fornitori è la prima circostanza in cui la B-Corp deve affrontare questa criticità. Essa, infatti, è chiamata a scegliere tra i fornitori che offrono materie prime, etichettate come sostenibili, ad un prezzo relativamente alto e quelli che offrono beni che, a parità di qualità, hanno un prezzo più basso (Hudson, 2009). Il secondo step riguarda le risorse umane e, in questo caso, emerge il conflitto tra la concessione di un salario che soddisfi gli standard definiti dai valori inglobati dalla mission e una retribuzione più contenuta. In terzo luogo, dal punto di vista della concorrenza, la scelta di intraprendere un sentiero sostenibile in un mercato che si è già sviluppato porta a minori capacità di crescita, in quanto gli obiettivi su cui concentrarsi non sono uno, bensì due, e, di conseguenza, limita la possibilità di competere. La B-Corp si trova quindi spesso a sopravvivere anziché prosperare

(ibid.). Un ulteriore dilemma è rappresentato dai consumatori finali che, così come per l'impresa, si trovano a dover scegliere tra il soddisfacimento di un desiderio di natura sociale, legato alla creazione di valore per le generazioni future, in contrapposizione con la semplice aspirazione di acquistare al minor prezzo possibile. Se questi optano per la seconda scelta, la B-corp si ritroverà in carenza di domanda.

Considerando la categoria degli stakeholders in generale, è inoltre possibile affermare che non tutti coloro che si relazionano con l'azienda puntano alla creazione di valore sociale; alcuni hanno obiettivi ben diversi e contano sulla generazione di profitti (Smith, Gonin e Besharov, 2013). Le B-Corp devono quindi impegnarsi al fine di soddisfare tutti quanti e, nel farlo, potrebbero imbattersi in problematiche significative.

Un altro elemento da valutare ha a che fare con l'età delle B-Corp: sono nate pochi anni fa e l'esperienza in questo campo risulta essere ancora limitata. Inoltre, la loro natura ibrida fa sì che non si sia ancora sviluppata una solida tradizione aziendale e che le leggi ad esse dedicate non siano ancora state ben definite. Per questi motivi, accade che queste realtà devono affrontare situazioni complicate in cui non hanno un esempio da seguire e intraprendere il percorso giusto risulta essere molto difficile. La scelta della struttura giuridica può essere considerata un caso particolare di questa criticità. Ad oggi, le strutture giuridiche maggiormente utilizzate sono due: le imprese tradizionali basano la propria esistenza sugli azionisti che devolvono finanziamenti all'azienda sotto forma di capitale sociale, ai quali vengono poi distribuiti i dividendi; gli enti no-profit ottengono finanziamenti sotto forma di sgravi fiscali e sussidi da parte dello stato, donazioni da parte dei privati e da soggetti che si prestano per attività di volontariato. Se le B-Corp prendono in considerazione solamente queste due dimensioni, potranno decidere di accedere al mercato dei capitali, ma non aggiudicarsi sussidi e sgravi fiscali, o viceversa. Sembrerebbe quindi che la natura ibrida dell'impresa non dia la possibilità di trarre benefici da entrambe le strutture; questo potrebbe confondere le B-Corp, tanto da indurle a preferire lo sviluppo di un assetto volto soprattutto alla creazione di valore economico (Battilana, et al., 2012).

Giunti a questo punto, è possibile concludere che essere una B-Corp ha i suoi vantaggi e lascia spazio ad enormi opportunità per la creazione di valore sociale. Tuttavia, il fatto che questo modello debba continuamente mediare tra la dimensione economica e quella sociale, fa emergere significative tensioni, che potrebbero mettere in gioco l'esistenza dell'impresa.

Dal momento che non esiste un manuale da seguire per porre rimedio a questi conflitti, nel prossimo capitolo verranno presentati dei casi reali di B-Corp, per capire se queste realtà

siano in grado di prosperare, di creare esternalità positive per il pianeta e di implementare strategie per affrontare le criticità appena elencate.

CAPITOLO 2 - ANALISI EMPIRICA

La letteratura riguardante le imprese ibride e, in particolare, le B-Corp risulta essere molto ampia, eppure rimangono ancora dei temi sui quali le discussioni rimangono aperte. Il seguente capitolo è stato quindi strutturato in modo da riproporre alcuni dei concetti già espressi precedentemente attraverso la presentazione di esempi pratici di B-Corp, al fine di fare maggior chiarezza.

Si è scelto di prendere in considerazione casi che provengono perlopiù dal contesto italiano; è proprio l'Italia, infatti, il luogo in cui è nata la prima B-Corp europea. Inoltre, ad oggi il nostro paese conta oltre 85 realtà imprenditoriali di questo tipo, che generano un fatturato pari a oltre 1,5 miliardi di dollari e danno lavoro a più di 1.200 persone (B Lab, 2019). Questa decisione è stata presa per due motivi: in primo luogo, perché negli ultimi anni l'Italia ha sviluppato il più grande tasso di crescita in questo settore (ibid.); in secondo luogo, poiché lo studio di realtà più vicine al lettore garantisce un maggior coinvolgimento e interesse da parte dello stesso.

2.1 Primo caso: Nativa

Si è voluto partire con questo esempio poiché Nativa è la prima B-Corp nata in Italia, fondata nel 2012 da Eric Ezechieli e Paolo Di Cesare, ed è diventata Country Partner per l'Italia di B Lab (Nativa srl SB a, 2019. a). Nativa è un'azienda di consulenza, fornitrice di servizi. Le sue funzioni principali, previste dallo statuto, sono: aiutare le aziende a sviluppare uno spirito innovativo e sostenibile, tracciare loro il sentiero per diventare B-Corp, guidarle nell'utilizzo del B Impact Assessment, utile per misurare il livello di impatto sulla dimensione socio-ambientale, e intraprendere iniziative e attività che prevedono un outcome sostenibile (Nativa srl SB, 2016). Il suo fine è quello di fungere da catalizzatore per lo sviluppo di progetti imprenditoriali capaci di migliorare la vita delle persone ed il nostro pianeta (Nativa srl SB, 2019. a).

Il fatto che questa realtà sia caratterizzata da una natura ibrida può essere identificato già dalle prime pagine della sua Relazione di Impatto 2017, nelle quali compare il seguente concetto: "L'economia e il business sono le tecnologie più potenti al mondo e oggi è indispensabile ridefinire le priorità che ne guidano l'azione: il benessere delle persone, la coesione sociale e la rigenerazione dei sistemi naturali per noi sono il fine, mentre il business, l'economia e il profitto devono diventare gli strumenti per perseguirlo e creare una prosperità durevole e condivisa" (Nativa srl SB, 2018, pp. 2). In altre parole, Nativa punta al perseguimento della felicità delle persone che tessono rapporti con la stessa attraverso una florida attività

economica. Altri elementi che la identificano come B-Corp sono i seguenti: per prima cosa, essa dà molta importanza alle relazioni con enti no-profit, con altre B-Corp, ma anche con imprese tradizionali; la comunità delle B-Corp viene ritenuta fondamentale, tanto da puntare al continuo allargamento della stessa. In secondo luogo, Nativa è attenta allo sviluppo di un modello economico e sociale che sia proficuo anche nel futuro; come già discusso nel capitolo precedente, anch'essa ritiene che le B-Corp sono le imprese che andranno ad occupare una posizione rilevante nel panorama economico dei prossimi anni. Infine, anche Nativa punta alla realizzazione di effetti positivi, piuttosto che alla riduzione di quelli negativi, proponendosi come una realtà volta “a non causare danno, a ricercare e applicare le modalità per arrivare a non prendere alcunché dai sistemi naturali e a non sprecare nulla, con la visione di generare un beneficio netto per le persone e la biosfera” (Nativa srl SB, 2016).

Anche Nativa, così come tante altre B-Corp, si è trovata davanti ad ostacoli da superare, che le hanno impedito di esprimere la sua mission sociale. Proprio agli albori della sua esistenza, infatti, lo statuto le è stato rifiutato per ben quattro volte dalla Camera di Commercio di Milano, che non ha riconosciuto la felicità come obiettivo aziendale, perché non avente a che fare con la generazione di profitto. A complicare ancor più la situazione, spesso emergono anche tensioni tra elementi economici e sociali. Nel 2017, ad esempio, a causa della limitata profittabilità, non c'è stata la possibilità di ripagare i dipendenti e i fondatori con un bonus. Questo elemento ha funto da input per Nativa, che si è attivata per migliorare le proprie operazioni e processi, ma ciò ha richiesto molto lavoro da parte del team e lo stress e la pressione causata hanno avuto un'influenza negativa sulla felicità delle persone. In questo caso i fini sociali non sono stati raggiunti a causa di motivi economici (Nativa srl SB, 2018).

Nativa, con grande forza di volontà, è stata in grado di far fronte e di risolvere queste problematiche. Senza perdersi d'animo, infatti, ha riproposto lo statuto presso la Camera di Commercio di Milano, che è stato approvato al quinto tentativo grazie al riconoscimento in Italia di una forma giuridica ad hoc per le imprese di questo tipo. Per quanto riguarda la felicità dei lavoratori, invece, l'azienda ha agito riassegnando i carichi di lavoro e le responsabilità in maniera differente. Inoltre, lo strumento allora utilizzato per misurare la felicità, Happiness at Work, è stato messo da parte e sostituito da Officevibe, un software che consente di creare sondaggi da far compilare ai lavoratori e dà loro la possibilità di riportare feedback e opinioni (Officevibe). Adottando queste pratiche, gli elementi economici e quelli sociali sono stati ricongiunti e Nativa ha avuto l'opportunità di prosperare; essa ha acquisito importanza, tanto che alcune aziende molto importanti nel panorama Italiano hanno richiesto le sue prestazioni di consulenza per lo sviluppo di progetti sostenibili. Il supporto che è stato

fornito a Geox nel 2015, per la costruzione della nuova mensa aziendale presso la sede centrale di Montebelluna, ne è un esempio. L'edificio costruito esprime al massimo i valori legati alla sostenibilità. Da un lato, infatti, si è voluto creare un ambiente rispettando le regole della "green building", utilizzando quindi materie prime e tecniche costruttive a basso impatto ambientale e rendendo l'impianto di areazione il più efficiente possibile. Inoltre, lo sviluppo di un sistema che offre alti livelli di efficienza energetica e idrica ha permesso alla mensa di essere la prima tra i ristoranti in Italia ad ottenere la certificazione LEED (Leadership in Environmental and Energy Design) (Nativa srl SB, 2019. b). Dall'altro lato, l'azienda ha puntato alla sostenibilità sociale; gli spazi ampi e confortevoli in cui i dipendenti possano gustarsi il pranzo garantisce convivialità e relax tra un turno di lavoro e l'altro. Inoltre, il menù garantito è di ottima qualità, caratterizzato dall'utilizzo di ingredienti a chilometro zero (ibid.). Negli ultimi anni questa B-Corp ha offerto i propri servizi di consulenza anche a OVS, aiutando il cliente nello sviluppo di un'iniziativa sostenibile denominata OVS #wecare. La sfida consiste nel passaggio da un sistema produttivo lineare (input-output) a uno circolare, in modo da favorire il riutilizzo dei materiali e degli indumenti in particolare. Per raggiungere questo obiettivo, l'azienda ha definito delle aree di azione in cui attivarsi; tra queste, l'impegno ad implementare un sistema di collezione degli abiti e a raccogliere 1000 tonnellate di capi all'anno entro il 2020 (OVS SpA).

2.2 Secondo caso: Fratelli Carli SpA

Anche la società Fratelli Carli è una B-Corp, ma si differenzia da Nativa per due motivi. Per prima cosa, la certificazione per diventare B-Corp non viene conseguita alla nascita, ma in un secondo momento; in secondo luogo, essa è un'impresa fornitrice di beni e non di servizi.

L'azienda nasce nel 1911 a Oneglia, in Liguria, quando Giovanni Carli, appena ventiduenne, decide di provare a vendere l'olio delle sue terre in Piemonte. Con il passare degli anni Fratelli Carli acquisisce fama, si sviluppa e giunge ai nostri giorni presentandosi come una realtà che offre lavoro a ben 333 dipendenti e differenzia la propria produzione in vari ambiti: dall'olio di oliva, ai cibi in scatola la cui conservazione prevede l'utilizzo di olio (tonno, pomodori sott'olio, etc.), per terminare con una linea di creme e cosmetici conosciuta sotto il marchio "Mediterranea" (Fratelli Carli SpA, 2018). Le attività svolte si concentrano prevalentemente in due dimensioni: la produzione e la distribuzione dei prodotti attraverso la consegna a domicilio.

Nel 2014, l'azienda agricola decide di ottenere la certificazione B-Corp. Il punteggio ottenuto dal B Impact Assessment è pari a 90/200 ed aumenta a 97/200 nel 2016; l'"ambiente" risulta essere la dimensione in cui Fratelli Carli ha conseguito il miglior punteggio in termini di

performance, tanto da essere riconosciuta “migliore B-Corp al mondo nella categoria delle aziende con più di 250 dipendenti, per quanto riguarda le attività di salvaguardia ambientale” (Fratelli Carli SpA, 2018, pp. 7). Questa formale trasformazione implementata da Fratelli Carli non ha fatto fronte a stravolgimenti alla cultura e alla struttura aziendale, né a particolari difficoltà. Il motivo sta nel fatto che l’azienda è sempre stata un protagonista attivo nel mondo della sostenibilità. In merito a questo, Carlo Carli, Direttore della Divisione Alimentare, afferma: “Siamo nati dalla cultura contadina e dalla tradizione della Liguria. Un mondo che ha saputo tramandare di generazione in generazione la passione per la qualità, l’amore per la terra, il rispetto per le persone, il lavoro, i ritmi delle stagioni. Per questo, da sempre, ci sentiamo sostenibili per natura” (ibid., pp. 11). Grazie all’entrata a far parte della community delle B-Corp, la società ha avuto l’opportunità di ottenere anche il Report GIIRS, il quale ha confermato gli eccellenti risultati raggiunti enunciati dal B Impact Assessment, soprattutto per quanto riguarda la dimensione ambientale.

Anche questa realtà, così come Nativa, nel suo Benefit Report ha fatto emergere come molti elementi che caratterizzano le B-Corp, e l’impresa ibrida in generale, siano perfettamente in linea con i suoi valori.

In primo luogo, viene posta una considerevole attenzione nei confronti delle persone. Le consegne a domicilio hanno dato il via allo sviluppo di rapporti molto profondi con i clienti, basati sulla fiducia; quest’attività, infatti, dà loro la possibilità di ottenere informazioni e di chiarire eventuali dubbi relativi alla merce e all’azienda, oltre che all’acquisto del prodotto. Si passa quindi da un semplice rapporto di compravendita a un rapporto diretto, volto a prendersi cura dello stesso cliente. Una notevole importanza viene data anche ai dipendenti; Fratelli Carli si impegna affinché l’attività lavorativa venga sempre svolta in sicurezza e garantisca la salute delle persone. Così come per le altre B-Corp, i lavoratori scelti mostrano grande interesse nei confronti della sostenibilità e condividono quindi i valori e le aspirazioni dell’azienda. Ciò si dimostra dal fatto che è stato registrato un livello di presenze pari al 100% agli incontri dedicati all’approfondimento di temi riguardanti la sostenibilità (ibid.). Inoltre, per incrementare ulteriormente il loro coinvolgimento nella dimensione socio-ambientale, l’azienda ha istituito “Green News”, un portale nel quale vengono pubblicate tutte le iniziative sostenibili che vengono intraprese; la leadership positiva, quindi, non manca. Questa B-Corp non punta solamente alla creazione di stretti legami con i clienti, ma vuole anche promuovere il concetto di community tra i dipendenti. A tale proposito, tra il 2015 e il 2016 è stato realizzato un progetto interessantissimo, dal nome “Insieme dopo la sirena”. L’iniziativa consisteva nella messa in scena di una produzione teatrale alla quale più di cento dipendenti

hanno preso parte, cogliendo l'opportunità di condividere momenti al di fuori dell'attività lavorativa, conoscersi meglio e tessere relazioni ancora più profonde. Il risultato si è manifestato nell'aumento della felicità da parte dei lavoratori ed ha apportato esternalità positive per l'azienda, poiché il clima lavorativo sicuramente è migliorato (ibid.).

Fratelli Carli è una realtà verticalmente integrata a valle, ma non a monte; di conseguenza, anche la scelta dei fornitori viene effettuata secondo le logiche delle B-Corp. Essi devono soddisfare specifici criteri di sostenibilità e l'azienda si impegna nell'effettuare controlli annuali. L'intento, infatti, non è quello di acquistare al minor prezzo possibile, ma piuttosto ottenere prodotti di qualità, i quali avranno costi maggiori, ma soddisferanno il consumatore (Penco, 2009). Questa impresa risulta essere molto partecipe anche nella dimensione ambientale, attivandosi nell'utilizzo di materiali riciclabili e biodegradabili per il confezionamento dei propri prodotti e nell'impiego di energia proveniente da fonti rinnovabili. A tal proposito, interessante è il progetto "Codice delle Consegne", attivato nel 2016, il quale enuncia i comportamenti che i consegnatari devono tenere per ridurre la quantità di CO2 emessa dai veicoli utilizzati (Fratelli Carli SpA, 2018). Infine, Fratelli Carli, così come Nativa, investe nella generazione di effetti positivi piuttosto che nella riduzione di quelli negativi, affermando che "rigenerare attivamente preziose risorse ambientali e creare nuovi modelli di relazione con le comunità per percorrere nuove strade e aprire nuovi orizzonti" (ibid., pp. 6) è fondamentale.

Dal Benefit Report e dagli articoli visionati non risulta che questa attività produttiva abbia dovuto far fronte a particolari problematiche legate alle tensioni tra elementi economici e sociali, se non per quanto riguarda alcune criticità logistiche nella distribuzione all'estero; la volontà di affiancare il cliente e di tessere stretti rapporti richiede considerevoli capacità organizzative e può rappresentare una vera e propria sfida in un paese al di fuori dell'Italia, in cui le modalità di distribuzione sono diverse. Per far fronte a questa criticità, l'impresa si è dotata di magazzini situati all'estero, per la conservazione dei prodotti anche in luoghi diversi dalla Liguria; soluzione assai più costosa rispetto al semplice invio degli ordini tramite corriere (Penco, 2009). Esclusa questa criticità, Fratelli Carli, con ormai più di cento anni di storia sulle spalle, risulta essere una realtà imprenditoriale florida e prospera, sempre pronta ad aprire nuovi orizzonti e a crescere, al fine di migliorare costantemente il nostro pianeta e la vita di ciascun individuo (Fratelli Carli SpA, 2018).

2.3 Terzo caso: PerMicro SpA

PerMicro, la terza B-Corp presa in considerazione, viene fondata nel 2007 grazie all'appoggio di Oltre Venture e Fondazione Paideia. Quest'impresa è attiva nel mondo della finanza e si occupa, nello specifico, di erogazione di microcrediti, dei piccoli finanziamenti indirizzati a quei soggetti che non hanno la possibilità di ottenere un prestito dalle banche tradizionali. Pur essendo una realtà molto giovane, essa si è sviluppata velocemente ed è diventata una tra le più importanti imprese fornitrici di microcredito, sia nel panorama italiano, che in quello internazionale. Ad oggi conta 62 dipendenti (LinkedIn Corporation, 2019). La maggior parte dei suoi clienti, è localizzata nel sud-est asiatico, nell' Europa dell'est e in Asia Centrale (PerMicro SpA, 2018 a).

L'indole sociale di PerMicro, tipica delle B-Corp, emerge già a partire da questa breve introduzione ed è anche evidenziata nella mission, la quale afferma che lo scopo è quello di "traghettonare i clienti dalla non bancabilità alla bancabilità" (ibid., pp. 8), al fine di favorire l'inclusione finanziaria e sociale di un maggior numero di individui possibile. Viene concessa, quindi, la possibilità di aumentare il proprio benessere sociale anche alle persone più sfortunate (PerMicro SpA, 2019 b).

Le attività svolte da quest'impresa ruotano intorno alla creazione di due prodotti diversi. Da un lato c'è PerMicro IMPRESA, un progetto che consiste in finanziamenti di somme che possono variare tra 3.000€ e 25.000€, destinati a individui che desiderano avviare un'attività imprenditoriale. Dopo l'erogazione del finanziamento, l'azienda rimane vicina ai clienti, formandoli e aiutandoli nella stesura del business plan, offrendogli la possibilità di essere affiancati da mentor ed effettuando visite periodiche al fine di rimanere aggiornati su come l'impresa stia andando (PerMicro SpA, 2018 b). Come nel caso di Fratelli Carli, infatti, anche questa B-Corp si impegna nello sviluppo di un rapporto che vada oltre la semplice compravendita. Dall'altro lato c'è PerMicro FAMIGLIA, un prodotto dedicato a famiglie e soggetti che hanno bisogno di un finanziamento per svariati motivi, tra cui: l'educazione dei figli, il pagamento delle spese sanitarie oppure l'acquisto di un'automobile (PerMicro SpA, 2018 a).

Dal report annuale del 2018 emerge come la figura del cliente sia ritenuta importantissima da parte dell'azienda: tutte le attività svolte ruotano attorno a questo soggetto, al fine di migliorare la sua esistenza. Per questo motivo, proprio nel 2018, PerMicro ha ricevuto il premio "Best for the world", dedicato alle B-Corp, per l'impatto esercitato sul cliente (ibid.). Tuttavia, quest'ultimo non è l'unico soggetto tenuto in considerazione dall'impresa; anche i fornitori giocano un ruolo importante e vengono scelti in base al livello di sostenibilità delle

loro iniziative. Grande attenzione viene posta anche sui dipendenti, ai quali vengono offerti contratti stabili, un ambiente lavorativo positivo e la possibilità di partecipare alla realizzazione di un progetto di impresa. Le pari opportunità sono fondamentali per PerMicro: il 56% della forza lavoro è donna. Per sottolineare l'importanza delle donne, quest'azienda ha anche aderito al "Progetto Lei", un'iniziativa volta a facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro delle donne detenute nella Casa Circondariale di Torino (ibid.).

PerMicro, oltre ad aver sviluppato un grande interesse per la dimensione sociale, è anche attiva e partecipa nei confronti dell'ambiente. Per prima cosa, si è impegnata nella diminuzione dell'utilizzo della carta nell'ultimo anno, sviluppando una rete intranet per la condivisione dei file e installando un proiettore nella sala riunioni, al fine di evitare la stampa di materiale inutile. In secondo luogo, ha incentivato i dipendenti all'utilizzo dei mezzi pubblici nel tragitto casa-lavoro. Infine, ha dotato ciascun lavoratore di una borraccia aziendale, in modo da evitare l'utilizzo di bottiglie di plastica (ibid.).

Le caratteristiche appena elencate portano ad affermare che la natura "B-Corp" di quest'impresa è evidente. Tuttavia, c'è dell'altro: PerMicro non solo adotta strategie tipiche delle imprese sostenibili, ma vuole anche promuovere e far conoscere queste realtà. A tal proposito, poco tempo fa, nel periodo delle elezioni parlamentari, ha aderito alla campagna "Vota ogni giorno", ideata dal movimento B-Corp italiano. La promozione poggia sull'idea che un individuo, utilizzando il proprio portafoglio, ha la possibilità di votare ogni giorno; l'acquisto di un prodotto, infatti corrisponde al dare un voto a un'azienda. "Vota ogni giorno" incoraggia quindi all'acquisto di beni prodotti da imprese che puntano a migliorare il nostro pianeta: le B-Corp, appunto (PerMicro SpA, 2019 c).

Pur presentandosi come una realtà imprenditoriale promettente, anche quest'azienda deve fare i conti con la dimensione economica e, nella relazione sulla gestione di fine 2018, emerge il fatto che l'anno scorso si è chiuso con una perdita d'esercizio registrata a bilancio. La causa di tale deficit è imputabile a diversi elementi, tra cui: l'aumento dei costi attribuibili alle spese per il personale e al rafforzamento della salvaguardia della rete di persone coinvolte da PerMicro (PerMicro SpA, 2019 a); ci sono quindi temi riguardanti la sfera sociale che limitano la prosperità economica.

Il problema appena dichiarato passa però in secondo piano se viene presa in considerazione la relazione dal titolo "Misurazione dell'impatto sociale", un report elaborato dal Centro Tiresia e del Politecnico di Milano al fine di analizzare gli effetti che PerMicro genera nei confronti della società. Basta scorrere le prime pagine per capire che le conseguenze positive sulla

comunità sono talmente impattanti che probabilmente potrebbero compensare pienamente la perdita economica. Andando più nel dettaglio, è possibile distinguere tre soggetti influenzati dalle attività di questa B-Corp: imprese, persone e stato. Stando ai dati del 2018, 1.813 imprese sono state finanziate finora e i principali risultati emersi da questa ricerca sono i seguenti: il 38% degli imprenditori hanno avuto la possibilità di accedere ai prestiti normali dopo l'intervento di PerMicro, il 31% ha sviluppato competenze a livello imprenditoriale e il 47% si è visto aumentare il reddito e la qualità della propria vita; 2 imprese su 3 hanno assunto un nuovo dipendente, nella maggioranza dei casi giovane, e il 90% dei lavoratori hanno migliorato il proprio contratto; infine, il 90% delle imprese aiutate sono ancora attive e il 73% delle imprese che esistevano già hanno aumentato i propri ricavi. Dal punto di vista delle persone, più dell'80% dei richiedenti aiuto sono stati assistiti, il 14% riesce ora ad arrivare a fine mese senza grandi difficoltà, il 49% ha avuto la possibilità di richiedere un finanziamento tradizionale dopo il prestito concesso da PerMicro e il 65% ritiene che, grazie a quest'azienda, il livello di benessere economico sia significativamente aumentato. Dal punto di vista dello stato, invece, è stato segnalato un aumento nelle entrate pari a 46 milioni grazie alla florida attività di nuove realtà imprenditoriali. Inoltre, si è assistito ad una diminuzione della spesa pubblica grazie ad una riduzione dei sussidi erogati alle imprese in difficoltà e ad un incremento del gettito fiscale grazie ai maggiori consumi da parte di chi ha aumentato il proprio benessere (PerMicro SpA, 2018 b). Questa breve analisi rimarca il fatto che gli effetti positivi nei confronti della comunità non mancano e, addirittura, fa emergere come questi stiano alla base dell'attività svolta da PerMicro, la quale continua a prosperare nonostante alcune criticità dal punto di vista economico che, probabilmente, scompariranno con il tempo grazie alla focalizzazione della stessa sul lungo periodo, caratteristica tipica delle B-Corp.

2.4 Quarto caso: Ben & Jerry's

Il quarto ed ultimo "case study" riportato riguarda l'azienda americana Ben & Jerry's. Si è scelto di presentare questa realtà perché, in primo luogo, l'impresa ha sede negli Stati Uniti, patria del modello B-Corp, e, in secondo luogo, al contrario degli altri casi analizzati, essa è un'azienda di notevoli dimensioni; nel 2000, infatti, è diventata una sussidiaria interamente di proprietà dalla multinazionale olandese-britannica Unilever. L'idea è quindi quella di analizzare brevemente questa azienda per capire se anche una grande realtà imprenditoriale sia in grado di agire in nome della sostenibilità e, quindi, di ottenere la certificazione B-Corp.

Descrivendola in poche parole, Ben & Jerry's nasce a Burlington (Vermont) nel 1978, quando due ragazzi, Ben Cohen e Jerry Greenfield, decidono di aprire una gelateria nei pressi di una stazione di rifornimento. Con il passare del tempo l'attività acquisisce fama, tant'è che

all'inizio degli anni ottanta i due fondatori affittano un capannone per il confezionamento dei loro prodotti, dando il via all'attività imprenditoriale vera e propria (Ben & Jerry's). L'esercizio condotto si scosta, però, da quanto previsto per le aziende tradizionali; fin da subito, infatti, Ben & Jerry's viene definita come "un esperimento per capire se sia possibile utilizzare strumenti aziendali per ripristinare la società" (Page e Katz, 2012, pp. 40). Il tema della sostenibilità guida quindi le operazioni dell'azienda, attenta ai rapporti con le persone, in particolare con i dipendenti e i residenti di Vermont, e con l'ambiente. Gli anni ottanta costituiscono il periodo in cui l'impresa cresce, si sviluppa e si arricchisce, ma con l'inizio degli anni novanta Ben & Jerry's inizia a zoppiare. Nel 1994 il report annuale riporta una diminuzione nella crescita delle vendite e, per la prima volta, viene registrata una perdita a bilancio; da quel momento in poi le performance finanziarie peggiorano e il valore delle azioni diminuisce costantemente (ibid.). A causa dei motivi economici appena citati, Ben & Jerry's non può più permettersi di perseguire la propria mission sociale e, nel 2000, il consiglio è costretto a venderla a Unilever. Quest'evento sconvolge i sostenitori dell'azienda, preoccupati dal fatto che l'accorpamento da parte di un'azienda pubblica possa porre fine agli obiettivi sostenibili. Unilever, infatti, è un'azienda focalizzata principalmente sulla massimizzazione dell'utile; ciò è anche stato dimostrato nel 2003, quando il gelato "Wavy Gravy" (nome di un attivista per la pace americano) viene messo fuori produzione dalla stessa perché non abbastanza profittevole (ibid.). In realtà, grazie alla creazione di un Consiglio di Amministrazione indipendente, Ben & Jerry's ha avuto la possibilità di continuare ad inseguire i propri obiettivi sociali, impegnandosi in svariate attività con il fine di promuovere degli ideali in linea con la sua mission, quali, ad esempio, la diminuzione della disuguaglianza economica e della disoccupazione negli USA, l'impegno al commercio equo e l'aumento dell'affluenza dei giovani alle urne. Inoltre, Ben & Jerry's ha ottenuto la certificazione B-Corp nel 2012, conseguendo un punteggio pari a 110, il più alto rispetto alle imprese descritte precedentemente (B Lab, 2019).

È quindi possibile concludere che anche un'impresa di grandi dimensioni è in grado di supportare il modello B-Corp e di generare quindi valore sociale e ambientale.

CONCLUSIONE

Questo lavoro ha voluto prendere in esame la letteratura riguardante l'impresa ibrida e, scendendo più nello specifico, il modello B-Corp. Dalle caratteristiche presentate è emerso che le aziende di questo tipo hanno tre obiettivi da raggiungere: quello di natura economica, quello sociale e quello ambientale. Dal momento che le B-Corp risultano essere più attente al "sociale", l'attenzione è stata posta perlopiù su questa dimensione. Fin da subito si è notato che i bisogni economici sono molto distanti da quelli sociali; è possibile quindi che si instaurino rapporti di tensione tra le due realtà. Partendo da quest'ultima constatazione, è stata elaborata la "research question", riassunta nel seguente modo: il modello B-Corp è in grado di implementare strategie per far fronte alle tensioni tra elementi economici e sociali, così da poter prosperare e creare esternalità positive per il pianeta? Per rispondere a questa domanda, nel secondo capitolo sono state analizzate quattro aziende impegnate nel "sociale", che hanno ottenuto la certificazione B-Corp. I risultati conseguiti sono i seguenti.

L'analisi empirica ha fatto emergere che tutte e quattro le imprese si sono trovate, o si trovano tuttora, nella situazione in cui soddisfare i bisogni economici in contemporanea con quelli sociali risulta essere davvero difficile. Nativa è stata costretta a rinunciare a parte della felicità dei suoi dipendenti per rendere l'azienda più profittevole; Fratelli Carli ha dovuto sostenere costi notevoli per offrire un servizio di alta qualità ai clienti residenti all'estero; PerMicro, pur generando considerevoli effetti positivi sulla società, ha chiuso il 2018 con una perdita a bilancio; concludendo con Ben & Jerry's, la quale, a causa di problemi economici, è stata addirittura acquisita da un'altra impresa, evento che ha limitato le sue iniziative di natura sociale. Tuttavia, è anche importante evidenziare come queste B-Corp siano state in grado di affrontare le criticità appena elencate. Nativa ha agito direttamente sul problema; Fratelli Carli e Ben & Jerry's sono state facilitate dal fatto che da sempre conducono una vita dedicata alla sostenibilità; PerMicro, grazie alle valide performance in campo sociale, prevede che le perdite vengano pareggiate nei prossimi esercizi (PerMicro SpA, 2019 a). Inoltre, le quattro aziende hanno dimostrato di impegnarsi in molteplici iniziative volte alla creazione di valore sociale. Concludendo, la risposta alla domanda di ricerca non può che essere un sì, in quanto si è dimostrato come le B-Corp siano in grado di superare le tensioni socioeconomiche, e quindi sopravvivere e prosperare generando benefici per la comunità e il mondo in generale.

Questo elaborato è sicuramente utile per approfondire temi riguardanti i modelli di impresa ibrida, la creazione di valore condiviso e per capire se le B-Corp siano effettivamente un modello vincente. Tuttavia, bisogna tenere conto di alcune limitazioni con le quali i ricercatori

devono convivere. Per prima cosa, le B-Corp sono nate appena nel 2007 e il fatto che queste realtà siano così giovani mette in difficoltà, in quanto i dati da analizzare coprono solamente gli ultimi dodici anni (Chen e Kelly, 2015). In secondo luogo, il numero di aziende che ha ottenuto la certificazione B-Corp non è ancora molto alto; non si sa, quindi, se questo modello rimarrà un business di nicchia o se si espanderà. Infine, è importante sottolineare che quasi tutte le B-Corp sono imprese piccole e private; Ben & Jerry's viene infatti considerata un'eccezione nel panorama delle imprese ibride. Sarebbe quindi utile approfondire e capire se tale modello porti prosperità anche alle aziende pubbliche e di grandi dimensioni in generale (Stubbs, 2017).

Sicuramente la popolazione sta diventando sempre più consapevole del fatto che bisogna introdurre strutture imprenditoriali nuove, innovative, fondate sull'idea di sostenibilità, a discapito dei modelli di business tradizionali utilizzati finora. La nostra Terra ha bisogno di questo, ha bisogno di noi. L'impresa ibrida e le B-Corp diventeranno quindi il "business model" dominante? Solo il futuro sarà in grado di fornirci più risposte.

9994 parole (indice e bibliografia esclusi)

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI:

BATTILANA, J., 2012. In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*. 10 (3), 50-55.

BEN & JERRY'S, no date. *Vi raccontiamo di Ben & Jerry's* [online]. Disponibile su: <<https://www.benjerry.it/>> [Data di accesso: 16/06/2019].

B LAB, 2019. *Certified B Corporations* [online]. Disponibile su: < <https://bcorporation.eu/>> [Data di accesso: 31/05/2019].

BOYD, et al., 2009. *Hybrid Organizations: New Business Models for Environmental Leadership*. 1st edition. Sheffield: Greenleaf Publishing. 1-143.

CHEN, X., e KELLY, T. F., 2015. B-Corps-A Growing Form of Social Enterprise: Tracing Their Progress and Assessing Their Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 22 (1), 102-114.

FOLEIDE, L., no date. *Innovation and Sustainability to Social Entrepreneurship*. Relazione finale; BI Norwegian Business School, Department of innovation and economic organization.

FRATELLI CARLI SPA, 2018. *Benefit Report 2017-2018* [online]. Disponibile su: <https://www.carli.com/-/media/ita/progresso_responsabile/benefit/BA000IT_1114-BENEFIT-REPORT-libretto-64pp> [Data di accesso: 12/06/2019].

GOLDEN-BIDDLE, K., e DUTTON, J. E., 2012. *Using a Positive Lens to Explore Social Change and Organizations: Building a theoretical and research foundation*. 1st edition. New York: Routledge Taylor & Francis Group.

HAIGH, N., et al., 2015. Hybrid Organizations: Origins, Strategies, Impacts, and Implications. *California Management Review*. 57 (3), 5-12.

HAIGH, N., e HOFFMAN, J., 2012. Hybrid Organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*. 41 (2), 126-134.

HASENFELD, Y., e GIDRON, B., 2005. Understanding Multi-purpose Hybrid Voluntary Organizations: The Contributions of Theories on Civil Society, Social Movements and Non-profit Organizations. *Journal of Civil Society*. 1 (2), 97-112.

HENRIQUES, A., e RICHARDSON, J., 2004. *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up?* 1st edition. London: Earthscan. 1-24.

- HUDSON, R., 2009. Life on the edge: navigating the competitive tensions between the 'social' and the 'economic' in the social economy and in its relations to the mainstream. *Journal of Economic Geography*. 9 (4), 493-510.
- JAY, J., 2013. Navigating the paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*. 56 (1), 137-159.
- KARRÉ, P. M., 2011. Heads and tails: Both sides of the coin; an analysis of hybrid organizations in the Dutch waste management sector. *The Hague: Eleven International Publisher*, pp. 23-43.
- LINKEDIN CORPORATION, 2019. *Permico Chi siamo* [online]. Disponibile su: <<https://www.linkedin.com/company/permico/about/>> [Data di accesso: 25/06/2019].
- NATIVA SRL SB, 2015. b *Il ristorante aziendale Geox: pensato per il benessere* [online]. Disponibile su: < <https://nativlab.com/storie/il-ristorante-aziendale-geox-pensato-per-il-benessere/>> [Data di accesso: 10/06/2019]
- NATIVA SRL SB, 2016. *Statuto di Nativa srl società benefit* [online]. Disponibile su: <http://www.nativlab.com/NATIVA_SRL_Societa_Benefit.pdf> [Data di accesso: 10/06/2019].
- NATIVA SRL SB, 2018. *Relazione di impatto 2017* [online]. Disponibile su: <<https://nativlab.com/cms/wp-content/uploads/2017/09/Nativa-SB-Relazione-di-Impatto-DUE-Anno-2017-finale.pdf>> [Data di accesso: 10/06/2019]
- NATIVA SRL SB, 2019. a *Lead with purpose* [online]. Disponibile su: <<https://nativlab.com/nativa/>> [Data di accesso: 10/06/2019].
- OFFICEVIBE, no date. *Simple features, powerful results* [online]. Disponibile su: <<https://www.officevibe.com/employee-engagement-solution/features>> [Data di accesso: 11/06/2019].
- OVS SPA, no date. *Approccio circolare* [online]. Disponibile su: <<http://wecare.ovscorporate.it/it/approccio-circolare/>> [Data di accesso: 11/06/2019].
- PAGE, A., e KATZ, R. A., 2012. The truth About Ben & Jerry's. *Stanford social innovation review*. 39-43.
- PENCO, L., 2009. Fratelli Carli: crescere nella focalizzazione. *Piccola impresa* [online]. 3, 125-140. Disponibile su:

<<http://rivistapiccolaimpresa.uniurb.it/index.php/piccola/article/view/77>>. [Data di accesso: 12/06/2019].

PERMICRO SPA, 2018 a. *Annual Report* [online]. Disponibile su: <https://permicro.it/wp-content/uploads/2019/05/AnnualReport2018_PerMicro_sito.pdf> [Data di accesso: 13/06/2019].

PERMICRO SPA, 2018 b. *Misurazione dell'impatto sociale* [online]. Disponibile su: <https://permicro.it/wp-content/uploads/2018/12/PerMicro_Impatto-Soc_ITA_dic18.pdf> [Data di accesso:14/06/2019].

PERMICRO SPA, 2019 a. *Relazione sulla gestione in accompagnamento al bilancio al 31/12/2018* [online]. Disponibile su: < <https://permicro.it/wp-content/uploads/2019/05/RELAZIONE-SULLA-GESTIONE-31.12.2018-FIRMATA.pdf>> [Data di accesso: 15/06/2019].

PERMICRO SPA, 2019 b. *Il microcredito in Italia* [online]. Disponibile su: <<https://www.permicro.it/cose-il-microcredito/>> [Data di accesso: 13/06/2019]

PERMICRO SPA, 2019 c. *PerMicro aderisce alla campagna B-Corp: "Vota ogni giorno"* [online]. Disponibile su: < <https://www.permicro.it/permicro-aderisce-alla-campagna-b-corp-vota-ogni-giorno/>> [Data di accesso: 13/06/2019].

PORTER, M., e KRAMER, M. R., 2011. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. pp. 1-17.

SAVITZ, A. W., e WEBER, K., 2013. *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success - and How You Can Too, Revised and Updated*. 1st edition. No place: Jossey-Bass.

SHAFFER, G. L., 2018. *Creating the sustainable public library*. 1st edition. Santa Barbara: ABC-CLIO, LLC.

SMITH, W. K., GONIN, M., e BESHAROV, M. L., 2013. Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*. 23 (3), 407-442.

STUBBS, W., 2017. Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. *Journal of Cleaner Production*. 144 (C), 299-312.

STUBBS, W., e COCKLIN, C., 2008. Conceptualizing a 'sustainability business model'. *Organization Environment*. 21 (2), 103-127.

WADDOCK, S., e MCINTOSH, M., 2011. Business Unusual: Corporate Responsibility in a 2.0 World. *Business and society review*. 116 (3), 303-330.

WILSON, J. P., 2015. The triple bottom line. Undertaking an economic, social, and environmental retail sustainability strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 43 (4/5), 432-447.