



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

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

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"B Corp e Benefit Corporations: un'analisi delle strategie delle imprese
italiane"**

RELATORE:

CHIAR.MA PROF.SSA VALENTINA DE MARCHI

LAUREANDO: LORENZO ROSSI

MATRICOLA N. 1190659

ANNO ACCADEMICO 2020 – 2021

*“We believe that we must be the change we seek in the world,
that all business ought to be conducted as if people and place mattered,
that, through their products, practices, and profits,
businesses should aspire to do no harm and benefit all [...]”*

-B Corp Declaration of Interdependence

INDICE

1. INTRODUZIONE.....	4
2. ANALISI TEORICA	6
2.1 La nascita delle B Corporations.....	6
2.2 Il contesto Italiano: B Corp e Società Benefit	7
2.3 Ottenere la certificazione B Corp: il B Impact Assessment (BIA).....	8
2.4 Ottenere lo status di Società Benefit.....	10
2.5 Le B Corp e le loro missioni.....	12
2.6 I Sustainable Business Models.....	13
2.7 Classificazione dei Sustainable Business Models.....	14
2.8 Integrazione tra Modello di Ricavi e S&E mission	17
2.9 Obiettivi principali dell’elaborato: la domanda di ricerca	17
3. ANALISI EMPIRICA	19
3.1 Il processo di raccolta dei dati	19
3.2 Criteri di interpretazione: dubbi e chiarimenti.....	19
3.3 Le performance di sostenibilità del sample	20
3.4 I Sustainable Business Models più rilevanti	21
3.5 I SBM e le loro performance	23
3.6 Combinazioni più frequenti tra Sustainable Business Models	24
3.7 Integrazione delle B Corp e confronto tra SBM	27
3.8 Relazione tra performance sostenibili e grado di integrazione.....	28
3.9 Analisi e risultati delle B Corp spagnole	30
4. CONCLUSIONI.....	33
Bibliografia	35

1. INTRODUZIONE

Nel corso degli ultimi decenni, i temi legati allo sviluppo sostenibile hanno acquisito sempre più rilevanza nel panorama mondiale. Il notevole interesse verso le tematiche ambientali e sociali, così come la redazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) effettuata dall'Onu per l'agenda 2030¹, hanno incoraggiato numerose imprese a movimentarsi verso approcci più sostenibili. Nonostante siano stati fatti notevoli progressi in tale ambito, gli interventi spesso coinvolgono esclusivamente organizzazioni no-profit ed enti benefici, senza interessare le aziende a scopo di lucro e i loro modelli di business. Nel 2006 l'ente B Lab è riuscito a cambiare tale paradigma, creando un movimento globale di imprese: le cosiddette B Corporations. Queste, di fatto, costituiscono una nuova tipologia di azienda in grado di perseguire tanto una missione commerciale quanto una sociale e/o ambientale e, per tale motivo, rappresentano dei modelli innovativi in grado di ridefinire il ruolo delle attività economiche all'interno della società. Lo sviluppo di una specifica certificazione "B Corp" ha consentito di riconoscere tali aziende a livello internazionale e di monitorare le loro performance sostenibili grazie all'utilizzo di un particolare strumento di valutazione: il "B Impact Assessment" (BIA).²

Il presente elaborato indaga le principali caratteristiche di questa categoria di imprese, a partire dal contesto in cui sono nate e dagli obiettivi che le contraddistinguono. Nel capitolo 2 si offrirà una panoramica delle B Corp nel contesto italiano e si confronteranno queste con il modello giuridico della Società Benefit, mettendone in risalto le principali analogie e differenze. Partendo dalla definizione di Business Model, si esporrà la logica che ha condotto alla creazione dei modelli di sviluppo sostenibile e si illustreranno le diverse tipologie di Sustainable Business Model (SBM). Un altro aspetto rilevante sarà considerare l'allineamento tra missione sociale e/o ambientale e modello di ricavi delle imprese. Questo consentirà di effettuare una classificazione delle B Corp in: "non- integrate", "parzialmente integrate" e "integrate".

Terminata questa prima parte teorica, nel capitolo 3 si introdurrà l'analisi condotta su 66 B Corp italiane di medio-grandi dimensioni, catalogate principalmente in base: alla loro dimensione, al settore di appartenenza e al punteggio BIA. Dopo aver descritto il procedimento svolto, si presenteranno i risultati della ricerca. In primo luogo si esamineranno i dati sulla dimensione delle B Corp italiane, verificando se esiste una relazione tra questa e le performance sostenibili a essa associate. In seguito, si approfondirà quali siano i SBM più utilizzati dalle imprese e se vi sia un collegamento tra questi e l'impatto da loro esercitato. L'analisi, inoltre, andrà a valutare il grado di integrazione tra missione commerciale e missione ambientale e/o sociale delle B Corp e come questo influisca sul modello di business sostenibile adottato. Un aspetto rilevante sarà analizzare

¹ www.sdg.un.org/goals

² <https://bimpactassessment.net>

in modo più specifico l'impatto e le performance associate alle imprese "integrate", "parzialmente integrate" e "non-integrate". La parte finale dell'elaborato, invece, sarà dedicata all'esposizione dei risultati ottenuti dall'analisi delle imprese italiane con quelli provenienti da una ricerca condotta su 27 B Corp spagnole. Si andranno così a cogliere le principali analogie e differenze che riguardano i diversi contesti nazionali.

2. ANALISI TEORICA

2.1 La nascita delle B Corporations

Il sistema delle aziende rappresenta il nucleo di tutte le attività economiche e costituisce la base per creare valore all'interno della società. La missione principale di ogni ente si fonda sullo scopo di conseguire dei profitti che gli consentano di remunerare i fattori produttivi e sopravvivere nell'ambiente in cui opera. Questo obiettivo generalmente viene perseguito con un processo di massimizzazione dei ricavi e minimizzazione dei costi. L'azienda, in tal senso, rispetta principalmente dei vincoli economici e giuridici, funzionali alla sua stessa esistenza. Essa si occupa di sfruttare nel modo più efficiente le risorse a sua disposizione e pianifica la strategia per ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. Considerando unicamente questi vincoli, tuttavia, le imprese utilizzano le risorse del pianeta come fonti inesauribili, trascurando l'impatto esercitato sull'ambiente e sulla società. Negli ultimi decenni, grazie a una maggiore sensibilità verso questi temi, è emerso come questo modello non sia più sostenibile per il pianeta e ha portato allo sviluppo di modelli di business in grado di *“assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri.”*³

È con queste premesse che, nel 2006, l'associazione no-profit B Lab inizia ad operare nel contesto americano per promuovere un cambiamento radicale. L'ente nasce per creare un movimento globale di aziende impegnate a implementare e diffondere un nuovo modello di sviluppo sostenibile e durevole nel tempo. Il progetto non si limita a supportare determinate iniziative benefiche, ma vuole ridefinire la modalità di fare impresa, per assegnargli un nuovo ruolo all'interno della società. A tal fine, B Lab elabora un nuovo modello definito B Corporation: un'azienda che rispetta i più alti standard di performance ambientali e sociali, trasparenza pubblica e responsabilità legale. Questa si impegna tanto negli obiettivi aziendali quanto in quelli sociali e ambientali, utilizzando il proprio business come mezzo per creare un impatto positivo verso l'ambiente esterno e gli stakeholders. Questo tipo di aziende oggi viene riconosciuto tramite una specifica certificazione B Corp, che è rilasciata sulla base di una valutazione complessiva delle performance sociali e ambientali. Il processo per ottenerla sarà descritto nel paragrafo 2.3.

La comunità delle B Corporations, pur partendo da un numero limitato di unità, si è espansa notevolmente nel corso degli anni e cerca di coinvolgere soprattutto aziende leader di settore, in modo che siano da esempio per i network di imprese che le circondano. A oggi si contano più di

³ www.treccani.it/enciclopedia/sostenibilita

3500 B Corp in 70 paesi e 150 settori diversi e più 100.000 aziende gestiscono il proprio impatto sostenibile con l'indice B Impact Assessment.⁴

Figura 1: alcune B Corp del panorama internazionale con il motto che le contraddistingue⁵



2.2 Il contesto Italiano: B Corp e Società Benefit

Attualmente, in Italia, hanno ottenuto la certificazione B Corp oltre 100 aziende, mentre circa 500 hanno assunto la forma di Società Benefit.⁶ Queste ultime rappresentano una nuova tipologia di impresa introdotta nel 2016 nell'ordinamento giuridico italiano su modello della Benefit Corporation statunitense. Esse integrano direttamente nel proprio oggetto sociale gli obiettivi di sviluppo sostenibile, per creare un impatto positivo sulla società e sull'ambiente. L'Italia è stata la prima nazione al mondo dopo gli USA ad introdurre questo nuovo modello d'impresa, che consente di avere una maggiore flessibilità e di tutelare la missione benefica anche in caso di aumenti di capitali, cambi di leadership, passaggi generazionali o quotazioni. Per assicurare il rispetto degli standard sociali e ambientali, inoltre, la legge richiede alle Società Benefit di indicare una persona all'interno del management che si occupi dell'impatto dell'azienda e che rediga una relazione annuale in cui vengono indicati gli obiettivi di lungo periodo e le azioni necessarie a conseguirli. Nonostante questo, esse non godono di alcun tipo di incentivo economico o fiscale e per tale motivo portano beneficio alla società senza gravare sui contribuenti.⁷

⁴ www.bcorporation.eu/about-b-lab

⁵ www.edie.net/blog/B-Corps-are-on-the-move---why-its-time-to-join-in

⁶ www.bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/italy

⁷ www.societabenefit.net

Per alcuni aspetti, le caratteristiche delle Società Benefit possono sembrare analoghe a quelle delle B Corp e, per questo motivo, i modelli sono spesso confusi. Occorre precisare che la certificazione B Corp viene rilasciata da un ente terzo no-profit, in base ad una valutazione dell'impatto aziendale, mentre la Società Benefit è una struttura legale che consente alle società di perseguire una determinata missione benefica, affiancata a quella di lucro. Alcune aziende adottano sia l'uno che l'altro modello e, in molti casi, la Benefit Corporation è la struttura legale richiesta per diventare B Corp. Le principali differenze tra le due tipologie di imprese, tuttavia, riguardano il processo con cui viene ottenuta la certificazione descritto in seguito.

2.3 Ottenere la certificazione B Corp: il B Impact Assessment (BIA)

Per conseguire la certificazione B Corp è necessario sottoporre l'azienda ad un test per verificare l'impatto che questa esercita sull'ambiente e sulla società. A tal fine viene adottato il B Impact Assessment (BIA)²: un particolare strumento di valutazione sviluppato da B Lab che misura le performance aziendali in cinque categorie differenti: Governance, Lavoratori, Comunità, Ambiente e Clienti (Governance, Workers, Community, Environment, Clients) ⁸. Le prime due aree riguardano una dimensione interna all'azienda, mentre le altre tre interessano i rapporti con l'ambiente esterno. In particolare:

- La componente “Governance” valuta l'impegno delle imprese in materia di trasparenza, responsabilità sociale ed etica aziendale, con particolare riguardo al modo con cui questa coinvolge gli stakeholders nei processi decisionali.
- La componente “Workers” considera le politiche adottate dall'ente per garantire la sicurezza dei lavoratori, la loro salute, il loro benessere e lo sviluppo della loro carriera, misurando anche il loro grado di soddisfazione.
- La componente “Community” analizza l'insieme delle azioni intraprese verso le comunità più bisognose e l'impegno aziendale nel promuovere i valori della diversità, dell'equità, dell'uguaglianza e dell'inclusione sociale.
- La componente “Environment” valuta l'impatto dell'impresa sull'ambiente circostante, con particolare riguardo all'aria, al clima, all'acqua, alla terra e alla biodiversità. Questa categoria considera tanto il comportamento dell'azienda in sé, quanto l'impatto esercitato tramite i canali distributivi.

⁸ www.kb.bimpactassessment.net/en/support/solutions/articles/43000574683

- La componente “Customers” valuta il ruolo dell’impresa nell’offrire prodotti di qualità e la sua capacità nel garantire il rispetto della privacy dei clienti e assicurarne la sicurezza.

Figura 2: il B Impact Assessment e le sue componenti



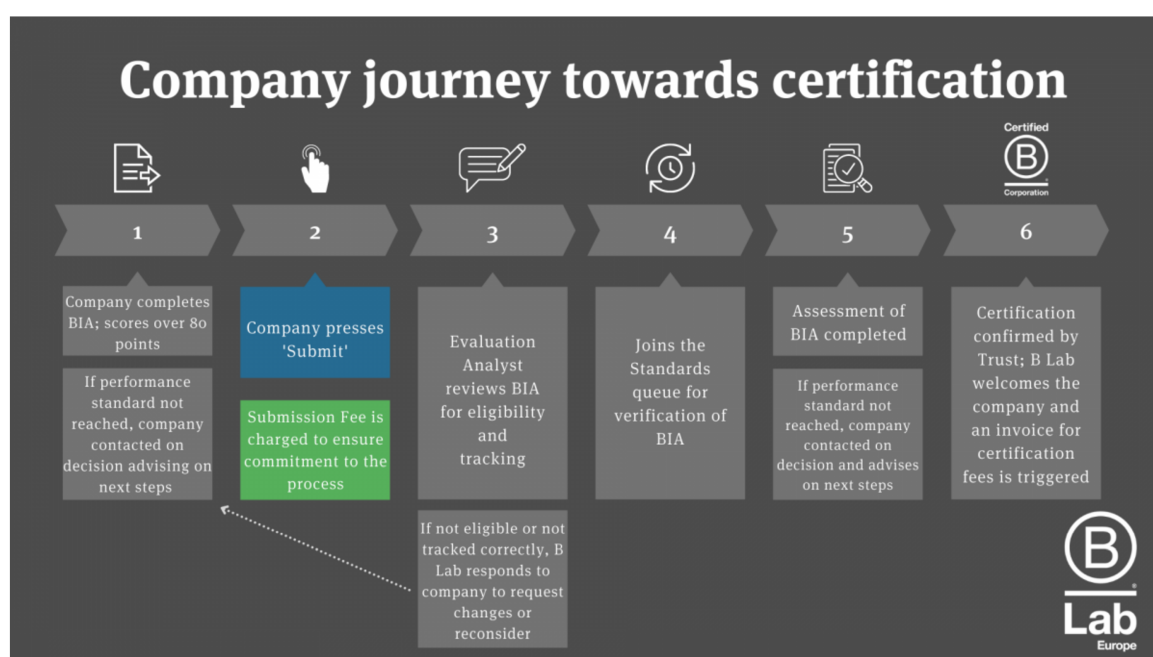
Fonte: Nativa, (2020)

Il test BIA viene adattato in base alla dimensione dell’azienda, al settore di appartenenza e alla sua collocazione geografica, prevedendo domande specifiche sulle cinque aree di indagine. Nella parte finale è previsto un “Disclosure Questionnaire” che indaga in modo più specifico eventuali impatti negativi esercitati dall’ente sull’ambiente o sulla società. Il suo scopo principale è di comunicare in modo preventivo a B Lab possibili sanzioni che hanno coinvolto l’azienda in passato. Nella maggior parte dei casi queste non andranno ad influire sui risultati, ma, talvolta, sono richiesti specifici rimedi o ulteriori adempimenti per ottenere la certificazione. Una volta completato il test, viene assegnato un punteggio numerico che potrà essere confrontato con le performance medie delle altre imprese. Questo rappresenta uno strumento importante per identificare i margini di miglioramento dell’azienda e massimizzare l’impatto complessivo. A tale scopo vengono messe a disposizione alcune risorse come ad esempio: report personalizzati, guide pratiche, suggerimenti e casi reali. Dal momento in cui si conclude il BIA, ha inizio il processo di revisione da parte di B Lab, con il quale verifica l’attendibilità delle informazioni fornite dall’azienda. Quest’ultima è chiamata ad inviare documenti a supporto di quanto dichiarato nel test e viene sottoposta ad un “background check”. Questo consiste in una consultazione dei registri pubblici e dei motori di ricerca nel merito di tutte le informazioni che riguardano l’impresa. Dal punto di vista legale, l’azienda è chiamata a rispettare specifici requisiti che assicurino la tutela della sua missione benefica. Questi sostanzialmente vincolano l’azienda dal punto di vista giuridico e la obbligano a considerare il ruolo degli stakeholders nel processo decisionale (anziché seguire unicamente gli interessi degli azionisti). Il rispetto di questi requisiti comporta spesso: una revisione dell’atto costitutivo, l’adozione di una struttura di Benefit Corporation o di altri cambiamenti strutturali a secondo della nazione in cui l’azienda opera. In Italia, per ottenere la certificazione B Corporation,

è indispensabile adottare lo status di Società Benefit. I due modelli, pertanto, sono gli uni dipendenti dagli altri.

Dopo aver provveduto a soddisfare ogni requisito, è necessario conseguire un punteggio autentificato di almeno 80 punti su 200. Per assicurare una maggiore attendibilità, B Lab sottopone ogni anno il 10% delle B Corp che sono in attesa di ri-certificarsi ad un'ulteriore verifica che accerta che tutti gli standard siano rispettati. Ogni tre anni, inoltre, tutte le B Corp sono chiamate ad aggiornare i loro punteggi e fornire ulteriori documenti a supporto di quanto dichiarato. Per assicurare la massima trasparenza delle informazioni, sul sito *bcorporation.net* sono disponibili i B Impact Reports per ciascuna azienda, che riassumono i punteggi conseguiti nella valutazione BIA.⁹

Figura 3: il percorso di un'azienda per ottenere la B Corp Certification⁹



2.4 Ottenere lo status di Società Benefit

In Italia, grazie ad una specifica normativa (n.208 del 28.12.2015, commi 376-384), è consentito a tutti i tipi societari di diventare Società Benefit, fatta eccezione per specifiche categorie giuridiche come le imprese o le cooperative sociali. Queste, infatti, costituiscono enti no profit che conseguono unicamente una missione sostenibile, senza includere alcuna finalità a scopo di lucro. Prima di iniziare l'iter giuridico, è necessario individuare la finalità di "beneficio comune" che si intende intraprendere. Questo può riguardare l'impegno in azioni positive o la riduzione degli effetti negativi esercitati su determinate categorie di stakeholder o sull'ambiente. Le aziende in

⁹ www.bcorporation.eu/certification

fase di costituzione possono scegliere liberamente di adottare questo tipo normativo presso qualsiasi notaio (o anche in sua assenza in caso di srl semplificata). Per queste è necessario introdurre, accanto alla ragione sociale, i termini “società Benefit” o “SB” e specificare nell’oggetto sociale la missione benefica che si vuole perseguire, indicando anche le categorie a cui ci si rivolge. La legge, inoltre, richiede di identificare con un’apposita clausola i soggetti responsabili al conseguimento del beneficio comune e di stabilire gli obblighi degli amministratori con riguardo alla redazione e pubblicazione di una relazione annuale di impatto. Per le imprese già in attività, invece, è richiesta una procedura di modifica dello statuto con cui si rivede l’oggetto sociale per introdurre: le finalità di beneficio comune, le clausole che riguardano la ragione sociale e infine i doveri e le responsabilità degli amministratori (equivalenti a quelli visti per le imprese in fase di costituzione). È necessario anche prevedere una clausola statutaria che contempli l’obbligo di redazione della relazione annuale di impatto e gli obiettivi della medesima. L’intero provvedimento di modifica, di norma, deve essere votato dalla maggioranza qualificata di tutti gli azionisti (Camera di Commercio di Taranto, 2016).

Si noti come in entrambi i casi è richiesta la redazione di una relazione annuale di impatto che assicuri il rispetto dei requisiti di trasparenza previsti dalla legge. Questa deve essere allegata al bilancio di esercizio e pubblicata sul sito internet della società. Tale relazione deve comprendere tre elementi. In primis una descrizione degli obiettivi prefissati dall’azienda, delle azioni intraprese per conseguirli e di eventuali ostacoli che ne abbiano rallentato il perseguimento. In secondo luogo deve riportare una valutazione dell’impatto generato dalle imprese utilizzando proprio il B Impact Assessment, o altri standard di valutazione sviluppati da un ente terzo (che siano esaurienti, credibili e trasparenti). Per ultimo, dovrà essere inclusa una sezione che indichi gli obiettivi che la società si pone per l’esercizio successivo.¹⁰ La tabella 4 sintetizza le principali differenze tra B Corp e Benefit Corporation.

¹⁰ www.societabenefit.net/obblighi-di-reportistica/

Tabella 4: analogie e differenze tra B Corp e Società Benefit¹¹

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

2.5 Le B Corp e le loro missioni

Le B Corporations attualmente rappresentano un modello di riferimento per lo sviluppo delle strategie sostenibili a livello globale. Il loro scopo principale è ridefinire l'idea di "successo" nel sistema economico, creando un'economia più inclusiva e sostenibile. Nella "B Corp Directory" viene espresso l'impegno della community nel: ridurre le disuguaglianze e la povertà, lavorare per un ambiente più sano e aiutare le comunità creando lavori dignitosi e di alta qualità.¹² Tutti questi valori rispecchiano l'obiettivo principale e il motto: "*using businesses as a force for good*", ovvero

¹¹ www.societabenefit.it

¹² www.bcorporation.net/about-b-corps

di usare i profitti aziendali come strumento per una crescita sostenibile e creare un impatto positivo. Questo viene riportato esplicitamente anche nella “B Corp Declaration of Interdependence”, la dichiarazione che ciascuna B Corp è tenuta a firmare per ottenere la certificazione. Il documento afferma che le B Corp:

- si impegnano a diventare il “cambiamento che cercano nel mondo” (“*we must be the change we seek in the world*”)
- riconoscono l’importanza di condurre le attività con particolare rispetto verso le persone e l’ambiente (“*all business ought to be conducted as if people and place mattered*”)
- riconoscono che i prodotti, le pratiche e i profitti delle aziende non devono recare alcun danno ma essere di beneficio a tutti (“*through their products, practices, and profits, businesses should aspire to do no harm and benefit all*”)
- riconoscono di essere le une dipendenti dalle altre e responsabili per il futuro delle prossime generazioni (“*to do so requires that we act with the understanding that we are each dependent upon another and thus responsible for each other and future generations*”).

La scelta che riguarda il tipo di azioni da intraprendere appartiene alle singole B corp, che valutano in base alle loro potenzialità su quali obiettivi sia opportuno investire. Le missioni principali generalmente riguardano le cinque aree analizzate dal Business Impact Assesment ovvero: Governance, Lavoratori, Comunità, Ambiente e Clienti. Se si vuole adottare un criterio di classificazione più generico, invece, si può dividere tali missioni in ambientali o sociali. Le prime riguardano il territorio e la biosfera, le seconde sono più vicine alle comunità e agli stakeholders. Per identificare l’insieme di queste due componenti, d’ora in avanti si utilizzerà il termine “Social and Environmental missions (S&E)”.

2.6 I Sustainable Business Models

Nella parte iniziale si è evidenziata l’importanza delle aziende nel creare valore all’interno della società. Per capire il modo con cui questo processo si realizza e come venga gestito all’interno del sistema economico, è necessario analizzare i cosiddetti Business Models. Questi si riferiscono ai processi con cui le imprese riescono a convertire le risorse a propria disposizione e a trasformarle in profitti. Tra gli elementi principali che li compongono ritroviamo la: value creation (creazione del valore), la value proposition (proposta di valore) e la value capture (cattura del valore). Essi riguardano rispettivamente: come l’azienda decide di creare valore in base alle opportunità di mercato, cosa effettivamente offre in termini di beni e servizi, e come riesce a trasformare queste attività in ricavi (Bocken, Short, Rana, Evans, 2014). Le caratteristiche di questi tre elementi

consentono alle imprese di distinguersi nel mercato attraverso un particolare posizionamento e sono alla base del loro vantaggio competitivo.

In sintesi, il Business Model di un'azienda:

“identifica l'insieme degli aspetti che caratterizzano una specifica azienda e ne costruiscono la sua originalità; descrive le modalità con cui essa identifica, sviluppa e conquista un vantaggio rispetto ai concorrenti e crea valore per sé e i suoi clienti [...] Definisce gli aspetti peculiari dell'attività caratteristica, la strategia e la struttura organizzativa, i processi operativi, le specificità delle relazioni con fornitori, clienti, collaboratori.” (Dizionario di Economia e Finanza Treccani, 2012)

Tali aspetti definiscono il modo in cui l'azienda opera nel contesto competitivo e costituiscono l'elemento più importante su cui intervenire per creare strategie sostenibili che siano durevoli nel tempo. Le B Corp sono riuscite a portare un cambiamento radicale dentro a questi modelli assegnando loro un nuovo ruolo all'interno della società. La loro missione sociale e/o ambientale non si limita a modificare i prodotti o i processi produttivi delle aziende, ma cambia il modo in cui esse realizzano i ricavi (*“How a firm does business”*). Alla base di tale innovazione vi sono i cosiddetti *“Sustainable Business Models”* (SBM). Essi si distinguono per due caratteristiche principali: 1) incorporano concetti o principi sostenibili 2) integrano tali concetti nei meccanismi di value creation, value proposition e value capture (Geissdoerfer, Vladimirova, Evans, 2018). In sintesi, rappresentano nuovi modelli in grado di creare un impatto positivo (o ridurre uno negativo) per la società e/o l'ambiente, tramite dei cambiamenti che comprendono come l'azienda crea, consegna e cattura il valore economico (Gamble, Parker, Moroz, 2020). Tali modelli sono nati per rendere le imprese degli attori importanti nella trasformazione del sistema economico verso un modello più sostenibile in cui le strategie ambientali e/o sociali diventano fonte di vantaggio competitivo.

2.7 Classificazione dei Sustainable Business Models

Attualmente non esiste un'unica categoria di SBM, poiché ogni B Corp è impegnata in azioni diverse e si avvale delle strategie più adatte al contesto in cui opera. Queste possono essere:

- *“difensive”* quando si occupano principalmente di tutelare il modello di ricavi e considerano le questioni sostenibili come un vincolo legislativo da rispettare
- *“accomodanti”* quando modificano i processi interni e portano un cambiamento all'interno dell'impresa per migliorare le performance sostenibili

- “proattive” quando trasformano radicalmente il business aziendale per sviluppare una missione sostenibile. (Schaltegger, Lüdeke-Freund, Hansen, 2012)

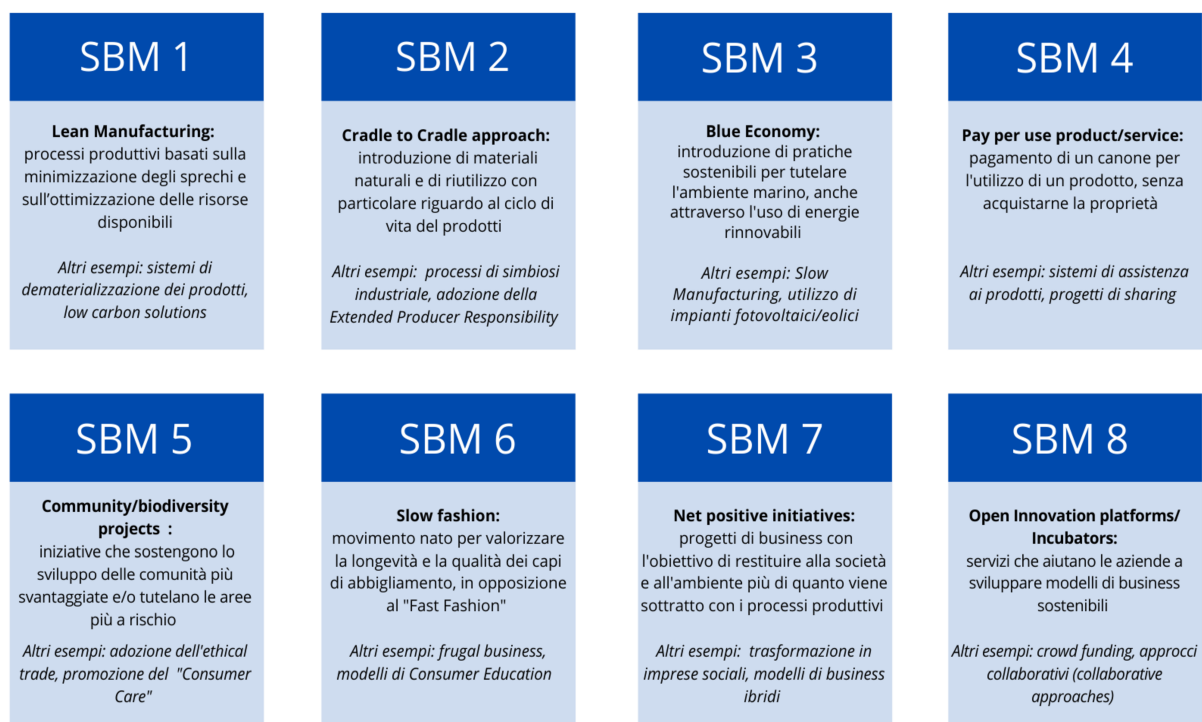
Tali azioni generano un impatto ambientale e/o sociale più o meno significativo e includono una grande varietà di SBM che è possibile ricondurre a otto categorie diverse, definite “archetipi” (Bocken, Short, Rana, Evans, 2014). Nella tabella 5 sono sintetizzati gli obiettivi principali di ognuno di essi.

Tabella 5: Le 8 tipologie di Sustainable Business Model

SBM 1	Massimizzare l’efficienza energetica e dei materiali: vi è un impegno nel ridurre i consumi energetici e minimizzare la produzione di rifiuti per ottimizzare il dispendio energetico del processo produttivo. (“Maximise material and energy efficiency”)
SBM 2	Creare valore dagli scarti/rifiuti: si utilizzano prodotti di scarto o riciclati come materia prima del processo produttivo. (“Create value from waste”)
SBM 3	Sostituire i processi con risorse rinnovabili e naturali: si sfrutta il potenziale delle energie rinnovabili e delle materie prime naturali per ridurre l’impatto complessivo dell’azienda (“Substitute with renewables and natural processes”)
SBM 4	Prediligere la “funzionalità” del prodotto/servizio rispetto alla sua proprietà: si offrono beni che soddisfano i bisogni dei consumatori senza venderne la proprietà fisica (“Deliver functionality rather than ownership”)
SBM 5	Adottare un ruolo proattivo di gestione/amministrazione: si creano relazioni significative con gli stakeholders e si assume un ruolo proattivo per il benessere della società o dell’ambiente (“Adopt a stewardship role”)
SBM 6	Incoraggiare la “parsimonia”: si attuano iniziative volte a ridurre sensibilmente i consumi e la produzione (“Encourage sufficiency”)
SBM 7	Trasformarsi per la società o per l’ambiente: si ri-organizza la struttura aziendale per conseguire gli obiettivi sociali/ambientali, ponendo particolare attenzione al ruolo degli stakeholders e della comunità (Repurpose for society/environment)
SBM 8	Sostenere soluzioni e progetti in grande scala: si mettono a disposizione i propri servizi per realizzare modelli di business sostenibili o iniziative sociali/ambientali (Develop scale up solutions)

Queste categorie presentano diversi gradi di innovazione riconducibili a tre macro aree: tecnologica, sociale o organizzativa. La prima riguarda le attività con una forte componente tecnica come può essere l'innovazione di prodotto o dei processi e fa riferimento ai primi tre archetipi. Alla seconda appartengono le imprese impegnate in cambiamenti rivolti al mercato e alla società, come ad esempio iniziative che indirizzano i consumatori verso comportamenti più sostenibili. Queste riguardano i SBM 4-5-6. L'ultima si riferisce ad innovazioni che coinvolgono la struttura aziendale e comprende gli ultimi due archetipi. Come già anticipato, ciascuna tipologia di Sustainable Business Model non identifica un unico tipo approccio ma comprende al suo interno una grande varietà di strategie sostenibili. Nella figura 6 sono mostrati alcuni esempi associati ad ogni categoria. Spesso le aziende utilizzano una combinazione di questi per massimizzare l'impatto complessivo, anche adottando SBM differenti (si veda il paragrafo 3.5).

Figura 6: alcuni esempi di Sustainable Business Models



Fonte: elaborato da Bocken, Boons, Baldassarre, (2018)

2.8 Integrazione tra Modello di Ricavi e S&E mission

Negli ultimi anni, la comunità B Corp si è espansa notevolmente, accogliendo molte tipologie di imprese al suo interno. Uno degli aspetti centrali è indagare quale relazione vi sia tra la missione sostenibile e quella commerciale che lega queste aziende. Se da una parte vi sono imprese che perseguono obiettivi sostenibili attraverso il loro stesso modello di business, come ad esempio aziende che si occupano dello sviluppo di energie rinnovabili o prodotti biologici; dall'altra, molte altre scelgono di operare in un campo totalmente diverso dal loro settore commerciale di appartenenza, investendo in progetti paralleli rispetto al loro core business. Considerando queste differenze, è possibile introdurre una classificazione delle B Corp sulla base del livello di integrazione tra S&E mission e la missione commerciale che consente loro di realizzare profitti. Si definiscono “integrate” le aziende che presentano un modello di ricavi strettamente connesso e dipendente dalla missione sociale e/o ambientale perseguita. In questo caso non è possibile distinguere il loro *revenue model* dalla missione benefica intrapresa. Queste generalmente non hanno l'esigenza di ottenere certificazioni che attestino il loro impegno sostenibile in quanto la loro attività economica ne è già la testimonianza.

All'estremo opposto vi sono le aziende “non-integrate”: imprese che hanno un modello di ricavi che non appartiene in alcun modo alla loro missione sostenibile. Il modo in cui queste creano valore e realizzano degli utili è indipendente dalle azioni di natura sociale o ambientale che vengono intraprese. Queste nella maggior parte dei casi cercano di attestare i loro sforzi con specifiche certificazioni in quanto questi non emergono chiaramente dal loro business commerciale. Oltre queste due tipologie di B Corp, è possibile individuarne un terzo tipo intermedio che racchiude le cosiddette aziende “parzialmente integrate”. Queste hanno S&E mission allineate col loro modello di ricavi senza che quest'ultimo dipenda da queste. Principalmente si tratta di imprese impegnate in azioni benefiche legate al loro settore commerciale che, tuttavia, non permettono di conseguire degli utili (Gamble, Parker, Moroz, 2020). I tre modelli sono molto importanti da analizzare per effettuare un confronto tra B Corp e, come vedremo, spesso influenzano anche il punteggio conseguito nel BIA.

2.9 Obiettivi principali dell'elaborato: la domanda di ricerca

I concetti teorici sinora descritti costituiscono il punto di partenza per uno studio più approfondito delle caratteristiche principali e dei comportamenti delle B Corp. In particolare, le variabili più importanti da considerare sono quelle che riguardano i SBM e il livello di integrazione delle aziende. Il primo è rilevante per chiarire gli strumenti di cui le imprese si servono per raggiungere determinati obiettivi, il secondo è fondamentale per misurare quanto la missione sostenibile sia

dipendente dal loro modello di ricavi. Studiando le relazioni tra questi elementi si potranno individuare le strategie più significative adottate dalle B Corp, mettendone in luce i punti di forza e di debolezza. Attraverso l'esame delle performance sostenibili e del BIA, si riuscirà ad individuare quali sono i modelli più efficaci e valutare le performance sostenibili ad essi associati. Tali considerazioni saranno utili per individuare le B Corp che si sono distinte per il loro impegno e che costituiscono un esempio per le aziende interessate ad ottenere la certificazione. Di seguito si procederà a descrivere il processo di analisi condotto sulle B Corp del panorama italiano, con particolare riguardo a quelle di medio-grandi dimensioni.

3. ANALISI EMPIRICA

3.1 Il processo di raccolta dei dati

Il processo di raccolta dei dati è iniziato dalla B Corp Directory¹³ su cui vengono elencate tutte le B Corporations, i loro siti web ufficiali e i rispettivi valori del B Impact Assessment, con i punteggi conseguiti nelle cinque aree di indagine (Lavoratori, Comunità, Clienti, Governance e Ambiente). Tutte le aziende italiane sono state catalogate in un database per settore di appartenenza, dimensione (numero dei dipendenti) e punteggi ottenuti nel BIA. Dopo aver completato questa fase, è iniziato il processo di analisi in cui si è esaminata singolarmente ogni impresa, facendo riferimento sia alle pagine web ufficiali che alle informazioni a disposizione sulla Directory. L'obiettivo iniziale è stato classificare in modo generale le missioni delle imprese per verificare se queste fossero di carattere ambientale, sociale, oppure entrambe. Per l'identificazione si è utilizzata una variabile binaria 0-1, in cui il valore uno indicava l'esistenza di una missione sociale/ambientale e lo zero il contrario. L'analisi successiva ha considerato le imprese con più di 10 dipendenti, ovvero quelle per cui erano accessibili più informazioni pubblicamente. Lo scopo di questa fase è stato individuare quali fossero i Sustainable Business Models adottati dalle B Corp e verificare l'integrazione tra la loro missione sostenibile e il loro modello di ricavi.

In primo luogo si è condotto uno studio di tutte le azioni intraprese dalle aziende per migliorare la loro performance sostenibile. In seguito, esaminando singolarmente caso per caso, si è riusciti a ricondurre tali azioni ad uno o più SBM di riferimento. Per ciascuno di questi si è riportata anche una motivazione che ne giustificasse la scelta. Per analizzare i livelli di integrazione di ciascun ente, invece, si è analizzata la relazione tra azioni effettivamente intraprese e il loro modello di ricavi. Avendo ben chiara la distinzione effettuata nel capitolo precedente, si è riusciti a riconoscere se ciascuna B Corp fosse "integrata", "parzialmente integrata" o "non-integrata".

Oltre allo studio delle B Corp italiane si è condotta parallelamente un'analisi delle B Corp spagnole, adottando i medesimi processi e criteri di classificazione. Il contesto spagnolo rappresenta un modello di paragone significativo in quanto non è distante dalla realtà italiana ma presenta caratteristiche interessanti che analizzeremo in seguito.

3.2 Criteri di interpretazione: dubbi e chiarimenti

Nel processo di elaborazione dei dati, non sempre è stato possibile identificare in modo certo i SBM corrispondenti ad ogni azienda, poiché spesso i confini tra questi non sono ben evidenti dalle informazioni a disposizione. Per tale motivo, si è deciso di ridurre il margine di incertezza

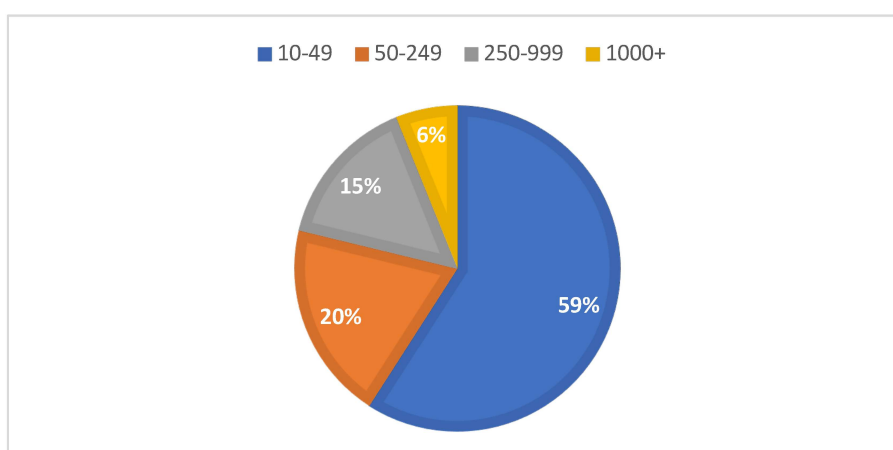
¹³ www.bcorporation.net/directory

adottando dei criteri di interpretazione consistenti. Questi sono stati concordati con altri tre ricercatori che hanno condotto un'analisi parallela anche con riferimento al contesto delle B Corp nel Regno Unito. Nello specifico si è concordato che per le imprese che utilizzavano processi o prodotti biologici il SBM più adeguato fosse “Substitute with renewables and natural processes”. Questo poiché tali organizzazioni basano la loro strategia sostenibile sull'introduzione di componenti naturali e materiali bio-compatibili. Per le imprese di consulenza, fornitrici di servizi finanziari o assicurativi, invece, si è stabilito che il modello migliore fosse “Develop scale up solutions”. Queste, infatti, non realizzano una missione sostenibile in prima persona ma aiutano altre imprese a sviluppare modelli di business responsabili ed innovativi. Si sono catalogate come “integrate” quelle che si servivano dei loro prodotti unicamente per iniziative sostenibili. Lo stesso criterio è stato applicato per le imprese provider di energia rinnovabile, a cui si è assegnato esclusivamente il SBM “Develop scale up solutions”, salvo che queste non avessero degli impianti propri. In quest'ultimo caso, si è stabilito volta per volta se includere anche il SBM 1 “Maximise material and energy efficiency” o il SBM 3 “Substitute with renewables and natural processes”.

3.3 Le performance di sostenibilità del sample

Il processo di raccolta e analisi dei dati ha coinvolto la totalità delle B Corp italiane aventi più di 10 dipendenti, per un numero complessivo di 66 imprese. Il punteggio medio conseguito nel B Impact Assessment è stato di 91.9 su 200. La maggior parte delle aziende si è posizionata nella fascia compresa tra 80 e 90 punti (40 aziende), mentre, all'estremo opposto, solo 4 hanno ottenuto uno score più elevato di 120. Le rimanenti si sono collocate nella fascia intermedia tra 90 e 120 punti (22 aziende). All'interno del campione analizzato la maggior parte delle B Corp era di piccole dimensioni, con circa il 60% delle imprese avente tra i 10 e i 49 dipendenti, il 20% tra i 50 e i 249, il 15% tra i 250 e i 999 e solo il 6% con più di mille dipendenti, come mostrato nel grafico 7.

Grafico 7: suddivisione delle B Corp italiane in base al numero di dipendenti

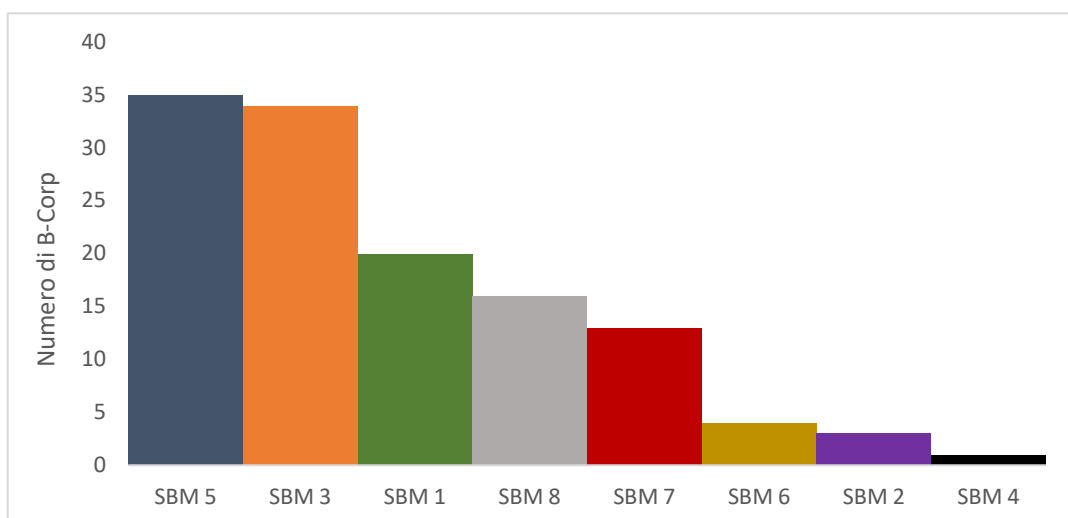


I dati hanno mostrato che i punteggi più alti sono stati realizzati dalle imprese con un numero di dipendenti compreso tra 250 e 999 dipendenti (media BIA: 93,17), seguite da quelle con più di 1000 lavoratori (92,92), da quelle nella fascia tra i 10 e i 49 (92,17), e infine, quelle aventi tra i 50 e 249 impiegati (89,85). I punteggi medi sono molto vicini tra loro e non sembra esserci una relazione diretta tra performance aziendali e dimensioni delle B Corp. L’impatto esercitato da ogni organizzazione, infatti, dipende in modo più significativo dal SBM adottato e dal loro livello di integrazione. Per tali variabili si condurrà un’analisi più approfondita in seguito. La dimensione delle aziende, in ogni caso, rimane una caratteristica importante poiché può influenzare la scelta della S&E mission. Ad esempio, se da un lato un’azienda di dimensioni elevate possiede più risorse per perseguire gli obiettivi sostenibili, dall’altro un business più piccolo può fare leva su una maggiore flessibilità e su un coinvolgimento diretto dei dipendenti nei valori e nella missione sostenibile.

3.4 I Sustainable Business Models più rilevanti

L’analisi dei Sustainable Business Models ha permesso di studiare in modo più approfondito le strategie di cui si avvalgono le B Corp per perseguire una determinata missione sociale e/o ambientale. Nonostante il campione di indagine fosse molto eterogeneo, alcuni modelli si sono presentati in modo più ricorrente rispetto ad altri. Nel grafico 8 viene indicato il numero di imprese del campione che hanno adottato un particolare SBM, considerando che ogni azienda poteva avvalersi anche di più di uno di questi. Per ciascun modello si fa riferimento alla definizione indicata nel paragrafo 2.7.

Grafico 8: incidenza di ciascun SBM nel campione di indagine



Il modello più frequente è stato “Adopt a stewardship role” con un’incidenza del 53% sul totale dei casi. Questo testimonia l’impegno delle B Corp nel creare legami significativi con gli stakeholders e garantire il benessere della comunità. Le imprese, a tale scopo, adottano diverse strategie: alcune realizzano progetti sociali e ambientali, con particolare riguardo alle popolazioni e alle aree più svantaggiate; altre sostengono direttamente il welfare aziendale con politiche inclusive per migliorare le condizioni dei lavoratori ed il loro inserimento; altre ancora si impegnano nel costruire una filiera certificata, selezionando i fornitori in base ai valori sostenibili e sviluppando partnership significative all’interno della Supply Chain.

Altri due modelli molto presenti sono stati “Maximise material and energy efficiency” e “Substitute with renewables and natural processes”, con un’incidenza del 30% e del 51% dei casi. Molte di queste aziende si concentrano sulla minimizzazione dei consumi, prestando particolare attenzione alla selezione di materiali più efficienti ed ecologici. In molti casi queste sviluppano sistemi di misurazione e controllo delle emissioni di CO2 e investono nel risparmio energetico ed idrico. Un esempio significativo è la B Corp “Eurocompany srl SB”¹⁴, impegnata alla produzione di frutta secca. Essa si avvale di un sistema produttivo alimentato esclusivamente da energie rinnovabili e, inoltre, ha ridotto sensibilmente i materiali utilizzati nei packaging, con un risparmio di 24 tonnellate di rifiuti negli ultimi due anni. Queste azioni hanno contribuito a ridurre del 15% le emissioni di CO2 generate per ogni kg di prodotto lavorato. L’azienda, grazie al suo impegno, si è posizionata tra le 10 B Corp con il punteggio BIA più elevato, totalizzando 107.3 punti.

Due modelli meno frequenti, ma ugualmente significativi, sono stati “Repurpose for society/environment” e “Develop scale up solutions”, presenti rispettivamente nel 19% e nel 24% dei casi. Il primo era presente nelle imprese che hanno effettuato un cambio strutturale nell’organizzazione aziendale, facendo della loro missione sociale e ambientale il loro stesso motivo di esistenza. Il secondo ha riguardato generalmente aziende di consulenza e di comunicazione/digital services che mettono a disposizione i loro servizi per aiutare altri business a sviluppare modelli sostenibili. Un esempio rilevante è quello di “Ambienta SGR S.p.A”, una società di gestione patrimoniale (Asset Management Company) che investe unicamente in business e soluzioni “green”, con l’obiettivo di “riconciliare il progresso economico e sostenibile”. Questa ha sviluppato dei criteri di valutazione particolari per esaminare l’impatto ambientale dei potenziali investimenti e focalizzarsi esclusivamente su quelli sostenibili (Environmental Impact Analysis, EIA).¹⁵

I SBM meno presenti sono stati “Create value from waste”, “Deliver functionality rather than ownership” e “Encourage sufficiency”, con un’incidenza inferiore al 6% dei casi. Una percentuale

¹⁴ www.eurocompany.it

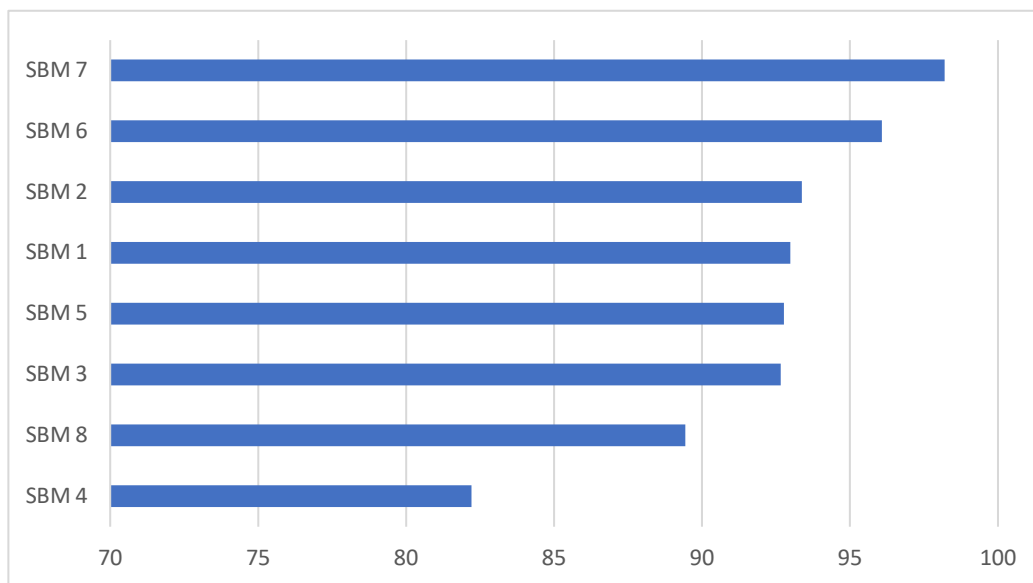
¹⁵ www.ambientasgr.com

così bassa può essere legata alle caratteristiche molto specifiche di tali modelli che li rendono difficili da rilevare nel mondo pratico. Ad esempio, è molto più comune trovare una B Corp impegnata in modo generico alla riduzione dell'impatto complessivo (SBM 1), rispetto ad una che utilizza come materie prime esclusivamente prodotti di riciclo (SBM 2). Lo stesso principio si applica anche per gli altre due tipi di SBM, che si riferiscono ad attività piuttosto circoscritte, come la realizzazione di servizi senza la proprietà fisica (SBM 4) o iniziative che riguardano unicamente incentivare la riduzione dei consumi (SBM 6).

3.5 I SBM e le loro performance

Sicuramente, uno degli aspetti più rilevanti è comprendere se vi sia un legame tra i SBM e le performance ambientali e/o sociali associate a questi. Per studiare tale relazione, si sono calcolati i punteggi medi conseguiti dalle B Corp per ciascun Sustainable Business Model. I risultati sono riportati nel grafico 9.

Grafico 9: Sustainable Business Models e punteggi medi BIA



I punteggi più elevati sono stati conseguiti dalle imprese che adottano il SBM 7 “Repurpose for society/environment”. Queste, come già evidenziato, sono spesso cooperative ed imprese sociali che adattano la loro intera struttura aziendale agli obiettivi sociali/ambientali. L'esempio più significativo riguarda la B Corp “Little Genius”¹⁶, un istituto nato a Roma con l'obiettivo di sviluppare un metodo educativo innovativo che combini “rigore, pensiero laterale, responsabilità sociale, leadership e autodeterminazione” per sviluppare a pieno il potenziale di ciascun bambino. L'azienda ha realizzato in assoluto il punteggio più alto del B Impact Assessment con 147,7 punti.

¹⁶ www.littlegenius.school/metodologia-ice/

All'estremo opposto, il punteggio medio più basso è stato registrato dall'unica B Corp avente il SBM 4 (BIA: 82,2), ma, essendo questo associato ad una sola impresa, non può essere considerato un dato rilevante per l'intera categoria. Un punteggio simile è stato realizzato dalle imprese del SBM 8 "Develop scale up solutions" (89,44). Probabilmente poiché queste non sono direttamente impegnate in modelli di business sostenibili ma semplicemente aiutano altre aziende a realizzarne uno. Gli altri modelli si sono collocati tutti nella fascia tra 90 e 95 punti, con l'eccezione del SBM 6 "Encourage sufficiency" a cui corrisponde uno score medio di 96,07. Anche in questo caso il dato si riferisce a un numero limitato di imprese (solo 4) e non può essere considerato sufficientemente robusto per rappresentare l'intera categoria.

3.6 Combinazioni più frequenti tra Sustainable Business Models

Come già evidenziato, le B Corp non si avvalgono unicamente di un solo SBM ma scelgono una combinazione di approcci per massimizzare il loro impatto complessivo. All'interno del contesto italiano, sono emerse alcune affinità tra i diversi modelli di business sostenibili. Per tale ragione, è necessario comprendere come i SBM si combinino tra loro e indagare il motivo che guida tale scelta. La tabella 10 mostra i modelli più comunemente associati a ciascun SBM.

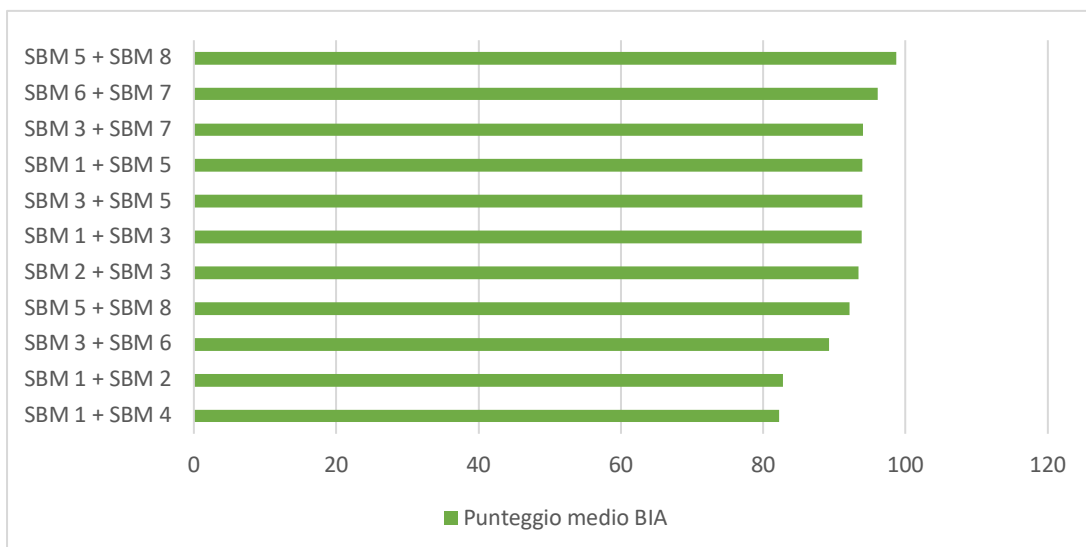
Tabella 10: Combinazioni più comuni tra Sustainable Business Models

SBM 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nel 65% dei casi è presente anche il SBM 3 (13 B Corp su 20) ▪ Nel 50% dei casi è presente anche il SBM 5 (10 B Corp su 20)
SBM 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nel 100% dei casi è presente anche il SBM 3 (3 B Corp su 3) ▪ Nel 66% dei casi è presente anche il SBM 1(2 B Corp su 3)
SBM 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nel 38% dei casi è presente anche il SBM 1 (13 B Corp su 34) ▪ Nel 50% dei casi è presente anche il SBM 5 (17 B Corp su 34)
SBM 4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nel 100% dei casi è presente anche il SBM 1 (1 B Corp su 1)
SBM 5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nel 28% dei casi è presente anche il SBM 1 (10 B Corp su 35) ▪ Nel 48% dei casi è presente anche il SBM 3 (17 B Corp su 35)
SBM 6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nel 100% dei casi è presente anche il SBM 7 (4 B Corp su 4) ▪ Nel 50% dei casi è presente anche il SBM 3 (2 B Corp su 4)

SBM 7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nel 61% dei casi è presente anche il SBM 3 (8 B Corp su 13) ▪ Nel 61% dei casi è presente anche il SBM 5 (8 B Corp su 13)
SBM 8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nel 31% dei casi è presente anche il SBM 5 (5 B Corp su 16)

L'aspetto più rilevante riguarda la relazione tra SBM 1 e SBM 3. Spesso questi vengono adottati insieme da imprese che, da una parte, vogliono ridurre il loro impatto tramite la selezione di materiali o processi più efficienti (SBM 1), dall'altra, scelgono di utilizzare anche energie rinnovabili che provengono da provider certificati o direttamente dal loro impianto produttivo (SBM 3). Questa combinazione di strategie aiuta le imprese a massimizzare l'impatto sostenibile complessivo e a ridurre sensibilmente i consumi. Il SBM 3 è molto presente anche nelle imprese che utilizzano i SBM 2, 5 e 7. Per il SBM 2 "Create value from waste", l'introduzione di materiali e fonti di energia rinnovabili può essere una risorsa preziosa per agevolare l'impiego di materie prime di riutilizzo. Per il SBM 7 "Repurpose for society", invece, costituisce il primo passo per una modifica più radicale dell'organizzazione aziendale. La concomitanza di SBM 5 e SBM 3 rispecchia la volontà dell'impresa di impegnarsi su due versanti paralleli, l'uno più rivolto alla comunità e ai progetti sociali, l'altro più legato alla selezione di risorse e processi naturali. Il modello 4, pur non essendo molto comune, viene spesso associato al SBM 1, anche qui con la convinzione di perseguire in modo più efficace l'obiettivo di ridurre i consumi. SBM 8, infine, viene principalmente accostato al SBM 5 "Adopt a stewardship role". Questo è il caso di quelle B Corp che, pur aiutando altri business a sviluppare soluzioni sostenibili, si impegnano anche in progetti sociali e ambientali paralleli. Quest'ultima combinazione risulta anche quella ad avere ottenuto il punteggio BIA più elevato tra tutti i SBM, con una media di 98,7 punti (Grafico 11).

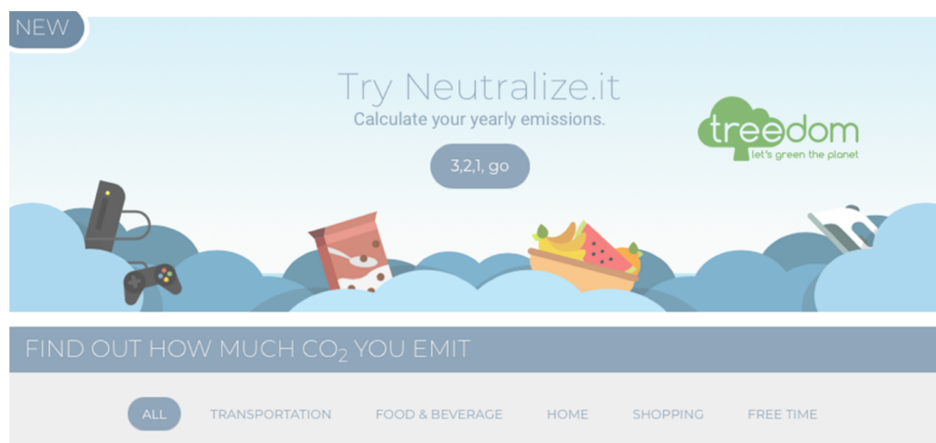
Grafico 11: combinazioni tra SBM e punteggi medi BIA



Come già evidenziato, questi non sono modelli con missioni complementari in grado di massimizzare l'impatto complessivo, pertanto, ciò che può spiegare un punteggio così elevato, è l'impegno su fronti diversi. La seconda coppia con i punteggi più significativi è composta da il SBM 6 e il SBM 7 (96,07). In questo caso i modelli sono chiaramente legati tra loro poiché spesso nella missione di "riproporsi per la società e/o ambiente" vi è ricompresa quella che incoraggia a ridurre i consumi.

Un esempio associato a quest'ultima coppia di SBM è l'azienda "Treedom"¹⁷, che tramite i suoi servizi, consente di piantare alberi e seguire il loro percorso su una piattaforma online. Essa si ricollega principalmente al SBM 7, tuttavia, ha avviato iniziative importanti anche con riferimento al SBM 6, ideando un sito che permette di calcolare la quantità di CO₂ emessa quotidianamente. Questo funziona inserendo alcuni dati che riguardano la propria alimentazione, il tipo di trasporti utilizzati e altre informazioni, fornendo in modo approssimativo una misura dell'impatto esercitato sull'ambiente da ciascun individuo (Figura 12).

Figura 12: la piattaforma "Treedom" e il sistema per misurare le emissioni di CO₂¹⁷



Osservando il grafico 11 è possibile notare che il SBM 3 e il SBM 1, quando sono associati ad altri modelli, realizzano punteggi BIA simili, con una media di circa 93 punti. Questo può essere legato alle loro caratteristiche affini ma, per interpretare meglio tale dato, si dovrebbe considerare anche il loro peso relativo rispetto a ciascuna coppia di Sustainable Business Models.

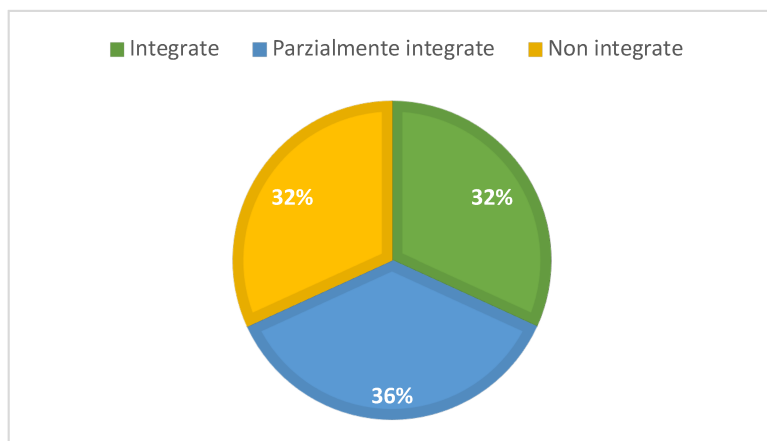
Le combinazioni ad aver ottenuto i punteggi più bassi sono, invece, il SBM 1 associato al SBM 4 e il SBM 1 associato al SBM 2. Ancora una volta, questi dati si riferiscono ad un numero limitato di B Corporations (solamente 3) quindi non possono essere utilizzati per fare inferenza sull'intera categoria.

¹⁷ www.treedom.net/en/

3.7 Integrazione delle B Corp e confronto tra SBM

L'altra variabile chiave presa in esame riguarda il grado di integrazione tra modello di ricavi delle aziende e la loro S&E mission. Il grafico 13 mostra la percentuale delle B Corp italiane “integrate”, “parzialmente integrate” e “non-integrate”.

Grafico 13: grado di integrazione delle B Corp nel campione di indagine



Come si può osservare, nel campione di indagine non vi era un livello di integrazione preponderante rispetto agli altri. In 21 casi su 66 le imprese sono state classificate come “Integrate”, in 24 casi come “parzialmente integrate” e in altri 21 casi “non-integrate”. Questo, ancora una volta, dimostra come le B Corp italiane siano molto eterogenee e operino con strutture molto differenti tra loro. Tale aspetto emerge anche analizzando i SBM associati a ciascun livello di integrazione, come mostrato nella tabella 14.

Tabella 14: relazione tra Sustainable Business Models e livello di integrazione

	SBM 1	SBM 2	SBM 3	SBM 4	SBM 5	SBM 6	SBM 7	SBM 8
Integrate	4 (20%)	2 (66,6%)	11 (32,3%)	0 (0%)	10 (28,6%)	2 (50%)	5 (38,5%)	9 (56,2%)
Parzialmente integrate	5 (25%)	1 (33,3%)	11 (32,3%)	1 (100%)	9 (25,7%)	1 (25%)	5 (38,5%)	7 (43,7%)
Non integrate	11 (55%)	0 (0%)	12 (35,3%)	0 (0%)	16 (45,7%)	1 (25%)	3 (23%)	0 (0%)
Totale	20	3	34	1	35	4	13	16

I risultati mostrano che, pur non essendoci dei SBM “standard” per ciascun livello di integrazione, è evidente che vi si siano alcune preferenze. Sia nel caso delle aziende integrate, che nel caso di quelle parzialmente integrate, il modello di riferimento è il SBM 3 “Substitute with renewables and natural processes”. Questo si spiega osservando il grande numero di imprese che operano nel settore biologico e tendono ad allineare la loro etichetta commerciale con la missione sostenibile. Esse maturano un vantaggio competitivo grazie ai metodi di produzione naturali impiegati e alla particolare attenzione all’ambiente. La tutela del territorio molte volte riguarda lo sviluppo di pratiche agricole sostenibili o nuovi sistemi per preservare le coltivazioni. Un esempio è la B Corp italiana “Cielo e Terra”¹⁸, impegnata nella produzione di vino nella zona tra Vicenza e Padova. Essa ha dichiarato di perseguire i valori del “*winemaking conscious management*” attraverso l’installazione di pannelli fotovoltaici, l’analisi dei terreni, la sostituzione dei fertilizzanti con l’inerbimento e l’utilizzo di packaging con materiale eco-friendly. Allo stesso modo, si potrebbero citare “Damiano spa”, “Fratelli Carli spa” o “Perlage winery” tutte coinvolte in pratiche biologiche (Figura 15).

Figura 15: alcune B Corp del settore alimentare impegnate in pratiche biologiche



Per quanto riguarda le aziende “non-integrate”, il modello più comune è il SBM 5 “Adopt a stewardship role”. Questo risultato generalmente riguarda quelle organizzazioni che si occupano di progetti esterni al loro settore di appartenenza, come progetti sociali o umanitari, che, pur essendo molto significativi, non trovano alcuna corrispondenza con il core business aziendale.

3.8 Relazione tra performance sostenibili e grado di integrazione

Se si analizzano i punteggi associati ai diversi livelli di integrazione, emerge una grande differenza tra le diverse categorie. A dominare la classifica sono le imprese “integrate” con uno score medio di 101,3, a seguire troviamo le imprese “non-integrate” (91,03) e, in ultima posizione, quelle “parzialmente integrate” (84,64). I risultati mostrano che, le aziende che sono riuscite ad allineare

¹⁸ www.cieloeterravini.com

la loro S&M mission al modello di ricavi, registrano in media performance migliori. Questo è in linea con gli altri studi fatti sulle B Corp, che hanno rilevato un impatto più significativo per le imprese “integrate” rispetto alle altre (Gamble, Parker, Moroz, 2020). Ciò che stupisce è il risultato delle aziende “parzialmente integrate” che hanno totalizzato un punteggio medio minore rispetto a quello delle “non-integrate”. In altre parole, le B Corp che hanno adottato un modello sostenibile allineato al proprio revenue model -ma non dipendente da questo- hanno realizzato performance inferiori rispetto alle aziende che si sono dedicate a missioni totalmente diverse dal loro business commerciale. Da qui è possibile trarre una conclusione importante: non sempre la scelta di intraprendere missioni sostenibili vicine al proprio settore commerciale è la più opportuna, poiché spesso l’impegno in versanti paralleli offre risultati migliori.

Anche l’analisi delle singole componenti del B Impact Assessment fornisce alcuni dati interessanti. La tabella 16 mostra che nell’area “Community” le imprese hanno conseguito risultati simili, con un valore medio di 22 punti, mentre, nell’area “Environment”, primeggiano le aziende “integrate” (31,53). Le ricerche svolte da Gamble, Parker e Moroz (2020) hanno dimostrato che, in tali categorie, sono proprio queste imprese a realizzare risultati migliori, poiché si assumono un impegno concreto verso una causa esterna (anche se nel campione italiano tale principio sembra valere più per la categoria ambientale rispetto a quella comunitaria). Se si considerano l’area “Governance” e “Workers”, si può osservare che i punteggi migliori sono stati conseguiti dalle aziende “non-integrate”. In questo caso i risultati soddisfano a pieno titolo le previsioni degli esperti. Secondo questi ultimi, molte aziende investono in queste due categorie principalmente migliorando la policy aziendale o rafforzando la Corporate Social Responsibility (CSR), definita come “*La responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società*” (Commissione Europea, COM/2011/681, 2011). Gli autori hanno sottolineato che spesso queste strategie sono finalizzate esclusivamente a migliorare il punteggio BIA per consentire alle aziende di ottenere la certificazione B Corp

Tabella 16: analisi delle singole componenti dell’indice BIA

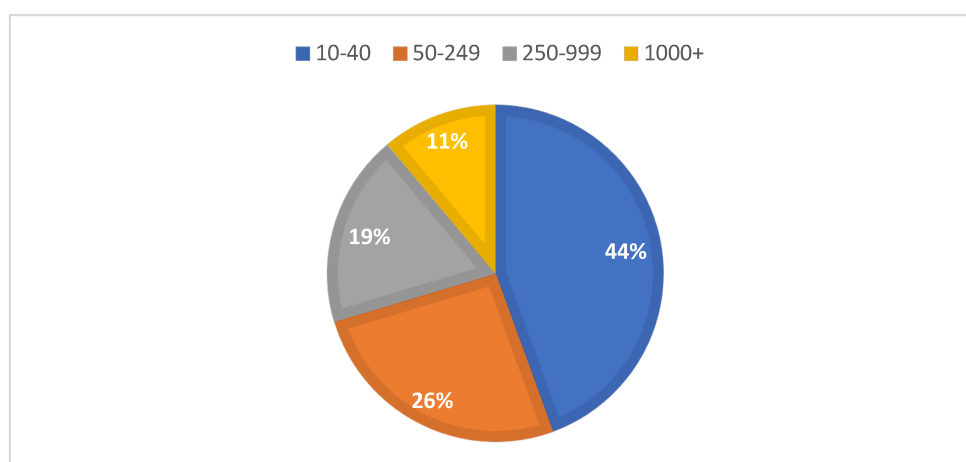
Overall Community Customers Environment Governance Workers
score

	Overall	Community	Customers	Environment	Governance	Workers
Integrate	101,03	22,75	6,9	31,53	13,92	23,75
Parzialmente integrate	84,69	22,76	7,42	18,96	12,23	24,11
Non integrate	91,03	22,34	2,96	28,47	13,66	24,4

3.9 Analisi e risultati delle B Corp spagnole

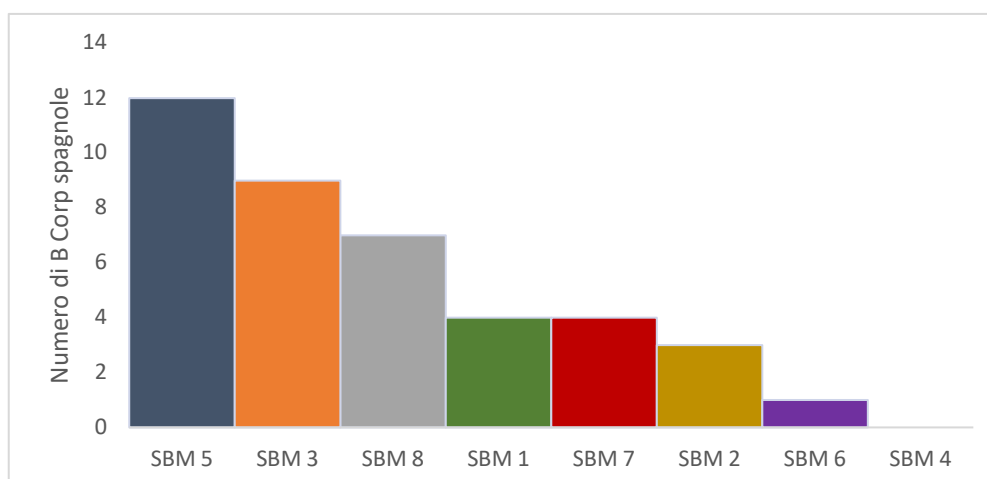
L'analisi del contesto spagnolo ha considerato tutte le B Corp aventi più di 10 dipendenti, per un totale di 27 imprese. Il numero di aziende era più limitato rispetto al contesto italiano in quanto in Spagna ha ottenuto la certificazione un numero inferiore di imprese e, molte di queste, non raggiungono la soglia di lavoratori presa in esame. Il punteggio medio conseguito nel BIA è stato di 90,04, leggermente inferiore a quello italiano. La maggior parte delle B Corp si è attestata nella fascia degli 80-90 punti (19 aziende), mentre tutte le altre si sono distribuite nelle fasce successive, con 2 aziende nella fascia 90-100, 4 in quella 100-110 e 2 in quella 110-120. A differenza del contesto italiano, nessuna di queste ha ottenuto un punteggio più alto di 120. Per quanto riguarda le dimensioni, la maggior parte delle B Corp aveva tra i 10 e i 49 dipendenti (44%), seguite da quelle tra i 50 e i 249 dipendenti (26%), quelle tra i 250 e i 999 (19%) e infine quelle con più di 1000 (11%). I dati sono simili a quelle delle imprese del contesto italiano, con una leggera differenza per le imprese nella fascia con 10-49 lavoratori, come mostrato nel grafico 17.

Grafico 17: Divisione delle B Corp spagnole in base al numero di dipendenti



I punteggi medi più elevati sono stati conseguiti dalle imprese tra i 50-249 dipendenti (media BIA 93,76), seguiti da quelle con 10-49 dipendenti (91,09), da quelle con 250-999 dipendenti (85,40) e da quelle con più di 1000 lavoratori (84,4). I risultati mostrano alcune differenze significative rispetto alle B Corp italiane, in quanto sembra esserci una relazione negativa tra numero di dipendenti e performance sociali/ambientali. Le aziende relativamente più piccole, infatti, hanno ottenuto risultati migliori. La differenza più rilevante riguarda il punteggio medio delle imprese aventi tra i 50-249 che si distacca di ben 9 punti percentuali da quelle con più di 1000 dipendenti.

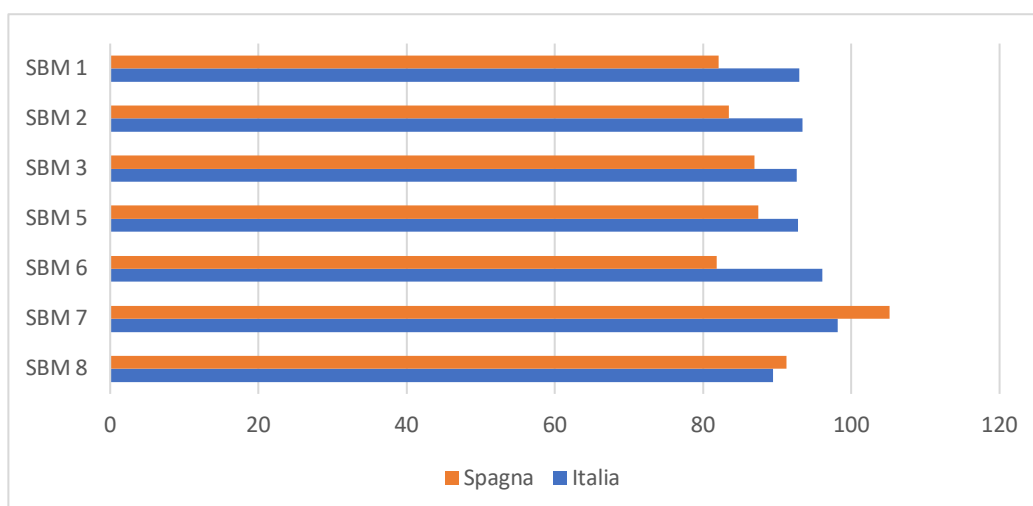
Grafico 18: incidenza di ciascun SBM nel campione di indagine



L'analisi dei Sustainable Business Models delle B Corp spagnole ha mostrato risultati simili a quelle del contesto italiano (Grafico 18). Anche in questo caso il modello più presente è stato "Adopt a stewardship role", presente nel 14,8% dei casi, seguito da "Substitute with renewables and natural processes" (33,3%). Il SBM 8 è stato più frequente rispetto al SBM 1 con un'incidenza del 25,9% dei casi, mentre il secondo non ha superato il 15 %. Ancora una volta i SBM 2, 4 e 6 costituiscono una percentuale piuttosto bassa che non supera l'11%.

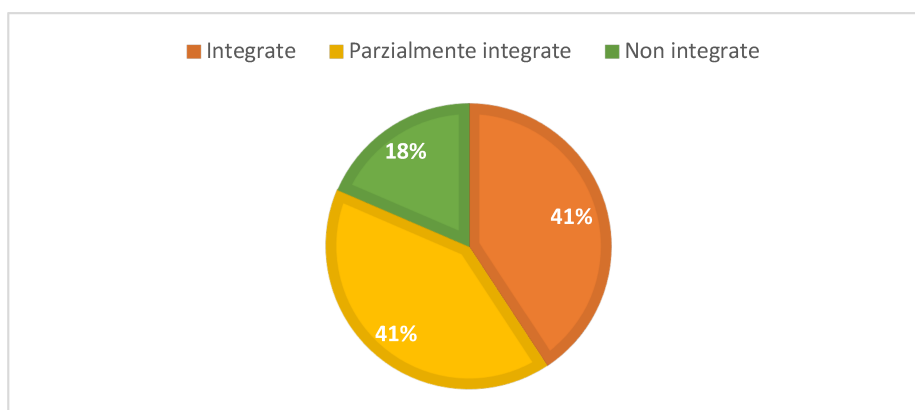
Osservando il grafico 19, si può notare che l'Italia ha ottenuto risultati migliori nei primi sei SBM, legati ad un grado di innovazione "tecnica e sociale". La differenza più significativa riguarda il SBM 1 e il SBM 2, in cui le performance delle nazioni si distaccano di ben 10 punti percentuali. Al contrario, la Spagna realizza risultati migliori negli ultimi due SBM, associati ad un modello di innovazione "organizzativa". Questo si può spiegare considerando la grande percentuale di aziende "integrate" nel territorio spagnolo, che, come si vedrà in seguito, superano il 40% del totale.

Grafico 19: Sustainable Business Models spagnoli e italiani a confronto



Una delle differenze più evidenti tra i due contesti nazionali riguarda il livello di integrazione tra B Corp italiane e spagnole, poiché in quest'ultimo caso, la percentuale delle aziende “integrate” (41 %) e “parzialmente integrate” (41%) è preponderante rispetto a quelle “non-integrate” (18,5% dei casi), come mostrato nel grafico 20. Molte di queste sono principalmente aziende attive nel settore sociale che aiutano le categorie più svantaggiate e promuovono i valori dell'inclusione. Un esempio è la società “Specialisterne Spain”¹⁹, che sviluppa corsi di formazione e training esclusivamente per individui affette da autismo. L'azienda vuole aiutare queste persone a sfruttare a pieno il loro potenziale, offrendo anche dei posti di lavoro all'interno della sua struttura. Il suo impegno viene confermato dal punteggio ottenuto nel BIA pari a 118,6: in assoluto il più alto tra tutte le B Corp spagnole.

Grafico 20: Grado di integrazione delle B Corp spagnole nel campione di indagine



Come già accennato nel paragrafo precedente, anche i punteggi medi conseguiti dalle B Corp spagnole, per ciascun livello di integrazione, differiscono da quelli italiani. Mentre in Italia non sembra esserci alcun legame significativo tra livello di integrazione e performance sociali e/o ambientali delle B Corp, i risultati in Spagna mostrano una relazione positiva tra i due. Le imprese “integrate” hanno conseguito un punteggio medio nel BIA di 95,71, seguite da quelle “parzialmente integrate” (87,01) e quelle “non-integrate” (84,06). I risultati sono riportati nella tabella 21.

Tabella 21: Confronto tra performance e grado di integrazione tra B Corp spagnole e italiane

	Suddivisione			Punteggio BIA		
	<i>Integrate</i>	<i>Parzialmente integrate</i>	<i>Non-integrate</i>	<i>Integrate</i>	<i>Parzialmente integrate</i>	<i>Non-integrate</i>
Italia	32 %	36 %	32 %	101,03	91,03	84,69
Spagna	41%	41%	18%	95,6	87,01	84,06

¹⁹ www.es.specialisterne.com

4. CONCLUSIONI

L'elaborato ha analizzato il ruolo delle B Corp nel contesto italiano, prendendo in esame le aziende di medio-grandi dimensioni. L'obiettivo principale era di identificare le principali strategie adottate da queste aziende e l'impatto associato a queste. L'analisi condotta sulle dimensioni delle aziende non ha evidenziato alcuna relazione tra numero di dipendenti e performance delle B Corp, in quanto sia quelle relativamente più piccole che quelle più grandi hanno totalizzato punteggi medi del BIA simili.

Dall'analisi dei Sustainable Business Models si è concluso che i modelli più utilizzati sono "Adopt a stewardship role", "Maximise material and energy efficiency" e "Substitute with renewables and natural processes". Il primo orientato verso una dimensione esterna all'azienda, mentre gli altri due rivolti alla dimensione interna. I SBM meno frequenti sono stati "Create value from waste", "Deliver functionality rather than ownership" ed "Encourage sufficiency", presenti in soli 8 casi su 66. La spiegazione più logica per motivare un'incidenza così bassa si attribuisce alla specificità di tali modelli rispetto agli altri.

Lo studio della relazione tra SBM e performance sostenibili ha mostrato che i punteggi BIA più rilevanti si riconducono al SBM 7 "Repurpose for society/environment", mentre quelli meno significativi hanno riguardato il SBM 8 "Develop scale up solutions". I risultati soddisfano le aspettative, infatti, se nel primo caso le B Corp trasformano la loro struttura per rispettare i massimi standard sociali/ambientali, nel secondo, esse si limitano a offrire servizi utili allo sviluppo di modelli sostenibili esterni. Analizzando le relazioni che intercorrono tra gli stessi Sustainable Business Models, si è concluso che molto spesso i SBM 1 e 3 vengono utilizzati insieme per massimizzare l'impatto complessivo. Il modello "Substitute with renewables and natural processes" inoltre di ritrova spesso associato ai SBM 2, 5 e 7, rispettivamente "Create value from waste", "Adopt a stewardship role" e "Repurpose for society/environment".

L'analisi dei diversi livelli di integrazione ha evidenziato una distribuzione omogenea tra aziende "integrate", "parzialmente integrate" e "non-integrate". Confrontando queste categorie con i SBM ad esse associati, si è potuto osservare, ancora una volta, che il modello più comune per le prime due classi è "Substitute with renewables and natural processes". Tale risultato è collegato alla grande quantità di aziende nel territorio italiano che adottano una produzione biologica, spesso associandovi anche impianti alimentati da energie rinnovabili. Il SBM più comune per le imprese "non-integrate" invece è stato "Adopt a stewardship role".

Considerando le performance ambientali e/o sociali delle B Corp, si può notare che le imprese "integrate" hanno totalizzato i punteggi del BIA più elevati, seguite da quelle "non-integrate" ed "integrate". Da questi risultati si è tratta una conclusione importante: non sempre il tentativo di

allineare la strategia sostenibile al modello di business conduce a risultati più soddisfacenti poiché, talvolta, è più efficace concentrarsi su strategie parallele. Ne sono un esempio le aziende impegnate in missioni sociali molto significative riconducibili al SBM 5 ma non allineate al modello di business aziendale.

L'analisi è terminata con la presentazione dei risultati riguardanti le B Corp spagnole. Esse si sono distinte da quelle italiane per tre aspetti principali. In primo luogo il loro impatto ambientale/sociale sembra essere legato negativamente alla loro dimensione, in quanto imprese relativamente più piccole hanno conseguito risultati più significativi rispetto a quelle con un numero elevato di dipendenti. In secondo luogo, si è osservato che la percentuale di B Corp “non-integrate” è nettamente inferiore rispetto a quella del contesto italiano. Inoltre, è emersa una relazione positiva tra livello di integrazione delle imprese e performance sostenibili ad esso associate. Le aziende “integrate” infatti hanno conseguito i risultati migliori, seguite da quelle “parzialmente integrate” e “non-integrate”.

I risultati complessivi della ricerca mostrano come le strategie adottate dalle B Corporations varino a seconda del contesto in cui esse operano. Sia nell'analisi italiana che in quella spagnola si è dimostrato come una perfetta integrazione tra S&E missions e revenue model conduca a risultati molto più significativi rispetto agli altri due modelli. Si è concluso, inoltre, che il Sustainable Business Model più efficace dal punto di vista sostenibile è il SBM 7 “Repurpose for society/environment”.

La ricerca presenta anche alcuni limiti, poiché i risultati, pur derivando da un processo rigoroso di raccolta ed elaborazione dei dati, sono soggetti ad un certo margine di errore. Questo si deve a due motivazioni principali. In primo luogo poiché la classificazione delle B Corp è stata eseguita sulla base dei dati messi a disposizione dalle stesse aziende sulla Directory B Corp e dai loro siti web. Pertanto, specialmente nell'ultimo caso, è possibile che alcune informazioni siano state omesse o adattate, a discrezione delle stesse imprese. In secondo luogo è necessario precisare che, nonostante siano stati adottati criteri di interpretazione consistenti e condivisi con altri ricercatori, i risultati risentono di un certo grado di soggettività. In ogni caso, si ritiene che l'analisi possa essere uno strumento utile per comprendere quali siano le dinamiche che guidano il mondo delle B Corporations e per dare dei riferimenti importanti per lo sviluppo delle strategie sostenibili future.

Bibliografia

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

Bocken, N.M.P., Boons, F., Baldassarre B., (2019), *Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models*, Journal of Cleaner Production 208C, pp.1498-1512.

Camera di Commercio di Taranto, (2016), *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto.

Commissione Europea, (2011), *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, COM/2011/681, Bruxelles.

Gamble E. N., Parker S. C., Moroz P. W., (2020), *Measuring the Integration of Social and Environmental Missions in Hybrid Organizations*, Journal of Business Ethics 167, pp. 271–284.

Geissdoerfer M., Vladimirova D., Evans S., (2018), *Sustainable business model innovation: A review*, Journal of Cleaner Production 198, pp. 401-416.

Nativa, (2020), *The B book Il grande libro delle B Corp italiane*.

Pilonato S., (2012), *Business Model*, Dizionario di Economia e Finanza Treccani.

Schaltegger S., F. Lüdeke-Freund F., Hansen E., (2012), *Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability*, International Journal of Innovation and Sustainable Development Vol. 6, No. 2, Lüneburg, pp.102-105.