



UNIVERSITA' 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 EUROPEE"**

RELATORE:

CH.MO PROF.: VALENTINA DE MARCHI

LAUREANDO: MARIO DI GIULIO

MATRICOLA N. 1188230

ANNO ACCADEMICO 2020 – 2021

Indice

Introduzione	1
1. B Corp: l'ultima tappa di un percorso lungo quasi mezzo secolo	3
1.1 Una nuova presa di coscienza collettiva.....	3
1.2 Storia e caratteristiche della B Corp Certification.....	5
2. Ci sono tanti modi per essere sostenibili	9
2.1 I modelli di business	9
2.2 Sostenibilità: elemento accessorio o pilastro per il proprio futuro?.....	10
2.3 Tutte le strade portano allo stesso risultato?	11
3. L'analisi e i suoi risultati	13
3.1 Le caratteristiche del campione utilizzato e i punti chiave dell'analisi	13
3.2 Alcune statistiche preliminari	14
3.3 L'integrazione tra MS e revenue model.....	16
3.4 Gli 8 BM e i loro B Impact Score complessivi	18
3.5 Gli 8 BM e i B Impact Score all'interno delle 5 categorie chiave	20
Conclusione	26

Introduzione

Quando si parla del concetto di “ricerca del vantaggio competitivo” in termini di strategie aziendali si affronta un tema dove nel corso dell’ultimo secolo le evoluzioni sono state numerose. Fino a qualche decennio fa i criteri decisionali da parte del consumatore erano focalizzati quasi esclusivamente sul prezzo e sulle caratteristiche del prodotto, oggi, all’interno di uno scenario in cui le catastrofi ambientali e sociali sono sempre più parte della realtà che ci circonda, i consumatori sono alla ricerca di beni e servizi allo stesso tempo direttamente o indirettamente in grado di creare benessere non solo nei confronti della propria clientela, ma anche e soprattutto nei confronti dell’ambiente e della società vista nel suo complesso. Come conseguenza di questo auspicato cambio di passo, una domanda sempre più attenta a questi temi ha guidato il mondo imprenditoriale verso la creazione di nuovi prodotti, l’impiego di nuovi processi produttivi e a una crescita dell’importanza del ruolo della comunicazione verso le terze parti. Quest’ultima, in particolare, è diventata centrale nelle dinamiche aziendali ed è proprio in questo nuovo scenario competitivo che hanno assunto grande importanza e grande popolarità strumenti come la B Corp Certification. Questa certificazione, che attesta gli sforzi compiuti da un’azienda verso iniziative dedite alla produzione di benessere sociale e ambientale, è diventata un’arma fondamentale nell’arena competitiva del nuovo secolo. Il suo successo, provato dalla sua diffusione in tutto il mondo dal 2006 ad oggi, e la sua capacità di incidere spesso concretamente nelle strategie attuate dalle imprese l’hanno resa un fenomeno di particolare interesse. Tale certificazione sarà proprio il centro di questo elaborato, dove nello specifico ci è focalizzati sulle scelte strategiche intraprese dalle B Corp del Regno Unito, uno dei paesi con più ampia diffusione della presente certificazione e quindi ottimo specchio dei risultati raggiunti da questa tipologia di imprese.

L’obiettivo è stato in prima battuta quello di descrivere e di analizzare i diversi business model (BM) attuati dalle imprese oggetto di analisi e successivamente ci si è concentrati sui risultati raggiunti da ognuno di essi in termini di possibilità effettive di creare benessere nei confronti della propria comunità, dei componenti della propria supply chain, dell’ambiente e non solo. Quanto fatto ha avuto come ultimo fine quello di dimostrare come i diversi schemi strategici attuati dalle B Corp britanniche siano in grado sostanzialmente di portare a risultati diversi sia in termini assoluti sia relativamente al benessere ottenuto dalle singole categorie di stakeholder, con risultati che hanno supportato questo impianto teorico. Le differenze tra i diversi BM, infatti, sono state evidenti e nella maggior parte dei casi ad essere premiate sono state quelle imprese che hanno dimostrato di non aver ottenuto la B Corp Certification solo ed esclusivamente per fini comunicativi, ma di avere alle loro spalle una profonda strategia di

sostenibilità capace di incidere concretamente sui propri processi operativi e sulle caratteristiche dei beni e servizi offerti sul mercato. Questi elementi - il fare un passo oltre la pura ricerca di visibilità, l'orientarsi verso un nuovo modo di fare business ed il produrre un impatto positivo nei confronti della società - sono stati dunque i punti cardinali di questo lavoro, il quale non si è limitato a descrivere puntualmente ciò che sono adesso le B Corp d'oltremarina, ma che - con uno sguardo al futuro - ha voluto indicare le vie più efficaci per saldare col nostro passato un debito sempre più vicino alla data di scadenza.

Capitolo 1

B Corp: l'ultima tappa di un percorso lungo quasi mezzo secolo

1.1 Una nuova presa di coscienza collettiva

Il mondo economico, i suoi principi e le sue leggi oggi sono ben diversi da quelli che, ormai più di un secolo fa, emersero nel mondo industriale occidentale e che contestualmente gettarono le basi per ciò che sarebbero stati i sistemi economici nei decenni successivi. I cambiamenti climatici, le disuguaglianze sociali e l'indiscriminato utilizzo di risorse naturali hanno infatti portato nel corso degli ultimi decenni a un mutamento delle coscienze collettive e oggi i consumatori di tutto il mondo non sono più disposti a supportare un sistema economico incapace di massimizzare il proprio benessere economico associandolo a quello sociale e ambientale.

Gli squilibri appena citati sono nati nel corso di un secolo dove numerosi popoli hanno generalmente conosciuto un livello di benessere mai visto prima oltre che grazie al modello industriale portato avanti nel ventesimo secolo; tuttavia, le priorità comuni degli anni 2000 non sono le stesse di quelle di 50 anni fa, cosa che ha portato a un inesorabile cambiamento all'interno delle strategie delle imprese di tutto il mondo le quali, sempre di più frequentemente, stanno riuscendo ad adattarsi a un contesto dove negli anni le sensibilità sociali sono notevolmente mutate.

Alcuni tra i primi a comprendere i potenziali rischi e le potenziali frizioni che presto avrebbero destabilizzato le nostre società e il nostro pianeta furono Dowling e Pfeffer (1975), i quali affrontarono questo tema all'interno dell'elaborato "*Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behaviour*". Essi concentrarono le loro attenzioni sull'importanza del rapporto tra masse e mondo produttivo all'interno della società contemporanea, rapporto dove non tutti gli attori godono degli stessi privilegi e dove spesso il prezzo da pagare per le proprie azioni non è sempre uguale. Secondo i due autori, mentre all'interno dei più diffusi schemi legislativi ogni cittadino all'interno della propria sfera privata agisce dentro un contesto legale in cui ognuno risponde personalmente e illimitatamente delle proprie azioni, la stessa cosa non vale per le aziende, le quali giocano le loro partite sul mercato con regole decisamente diverse. Esse infatti operano all'interno di un sistema normativo basato spesso sul criterio della responsabilità limitata, secondo cui, almeno nei casi delle società di capitali, il patrimonio personale di ogni singolo shareholder agisce in una sfera legale distinta e separata rispetto a quella dell'ente economico, anche in casi di eventi avversi come perdite d'esercizio o fallimento della società stessa. Questo vantaggio legale, che per questi enti è decisamente evidente, è sempre stato storicamente accettato dai cittadini di tutte le principali economie basate sul libero

mercato, e certamente non per caso. L'evoluzione del modello di sviluppo nato in Inghilterra in seguito al susseguirsi delle rivoluzioni industriali, come già anticipato in precedenza, ha senza ombra di dubbio garantito livelli di benessere e aspettative di vita sconosciute per l'uomo durante qualsiasi altro momento della sua storia; ciò ha portato nel corso degli ultimi secoli alla costituzione di un patto sociale tra aziende e masse, le prime attori insostituibili per la creazione e distribuzione del benessere sociale, le seconde le uniche col potere di legittimare i benefici concessi al mondo impresa attraverso un accordo che tuttavia già 50 anni fa sembrava mostrare i primi limiti. È proprio in quegli anni che, in seguito all'uso indiscriminato di risorse spesso nocive, tra cui plastica e petrolio su tutte, e l'utilizzo dunque di processi poco attenti alle loro conseguenze ambientali, il benessere sociale conseguentemente iniziò ad erodersi sempre di più. Tutto questo secondo gli autori citati in precedenza avrebbe condotto a una società sempre meno incline ad accettare i privilegi concessi in capo al mondo aziendale e adesso, in un periodo storico dove una svolta sostenibile in tal senso è auspicata dalla maggior parte degli attori della nostra società, possiamo confermare come i dubbi di Dowling e Pfeffer furono soltanto l'inizio di una nuova presa di coscienza collettiva che nei decenni successivi avrebbe cambiato la percezione del tema della sostenibilità che iniziò a essere considerata non soltanto come una opportunità, ma anche e soprattutto come una necessità.

Negli anni a seguire infatti il bisogno di un cambio di passo e l'evoluzione di alcune "bad practices" proprie del mondo imprenditoriale mondiale lasciarono spazio a un insieme di comportamenti, racchiusi all'interno del termine "Corporate Social Responsibility" (CSR), testualmente definito dalla Commissione Europea come "*l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*" (Commissione Europea, 2006, p.2). La necessità di una svolta in tal senso nel corso degli anni è stata quindi fortemente avvertita e sottolineata anche dal mondo politico e contributi importanti in questa direzione sono stati anche quelli per esempio dell'Organizzazione delle Nazioni Unite (2015), la quale grazie all'introduzione dei "Sustainable Development Goals" attuò una forte presa di posizione in tal senso, e del Financial Reporting Council (2018), ente britannico autore dello UK Corporate Governance Code.

Quest'ultimo, aggiornato regolarmente nel corso degli ultimi 30 anni e destinato in particolare a tutte le aziende quotate al London Stock Exchange, contiene una serie di previsioni volte proprio ad assicurare all'interno del Regno Unito una crescita economica di lungo periodo fondata sulla sostenibilità e sul perseguimento di un interesse che non sia soltanto economico. Nello specifico, significativo è il "Principle A" contenuto all'interno del capitolo "Board Leadership and Company Purpose" dell'ultima versione del codice aggiornata al 2018, dove

viene indicato testualmente come un'azienda di successo debba essere guidata *“da un consiglio di amministrazione efficace e imprenditoriale, il cui ruolo sia promuovere il successo sostenibile a lungo termine dell'azienda, generando valore per gli azionisti e contribuendo a una società più ampia”* (Financial Report Council, 2018, p.4) a prova di come anche il mondo legislativo anglosassone non sia rimasto indifferente a quanto innescatosi nella seconda metà del ventesimo secolo.

A molti anni di distanza dunque è chiaro come l'intuizione di Dowling e Pfeffer sia diventata col passare del tempo un sentiero che ha coinvolto diverse parti della nostra società catturate all'interno di una visione e di un processo che per opportunità e necessità ha caratterizzato e continuerà a caratterizzare la comunità economica globale dei prossimi anni ed è proprio questo il contesto all'interno del quale sono nati nuovi attori che sempre di più si stanno dimostrando importanti interpreti e protagonisti del nuovo mondo imprenditoriale.

1.2 Storia e caratteristiche della B Corp Certification

Questa rivoluzione culturale, che indubbiamente ha spostato le coscienze collettive e le agende politiche di numerosi paesi, ha cambiato irreversibilmente lo schema degli elementi chiave nella determinazione delle sorti commerciali di un'azienda. La qualità del prodotto, l'efficienza dei propri processi produttivi e la capacità di creare marginalità operativa non bastano più per conquistare fette di mercato e oggi un'azienda con evidenti carenze sotto il profilo della CSR è un'azienda senza gli strumenti idonei per fronteggiare una domanda molto più attenta a temi riguardanti la sostenibilità ambientale e sociale. Tutto questo ha portato nel mondo aziendale una precisa priorità e cioè quella di saper garantire una buona immagine di sé stessi al consumatore anche dal punto di vista ambientale e sociale.

Ciò può essere ottenuto soltanto attraverso un'efficace strategia comunicativa ed è all'interno di questa nuova esigenza che sono nati nuovi attori in grado di dire la loro. Uno di questi è la protagonista di questo elaborato: la B Corp Certification (BCC). Creata nel 2006 dall'ente americano no profit B Lab, la predetta certificazione può essere ottenuta esclusivamente da quelle aziende capaci di dimostrare concretamente il proprio impegno nel perseguimento di obiettivi volti non solo alla massimizzazione del profitto degli shareholders ma anche, e soprattutto, alla creazione di un benessere sociale e ambientale; tutto questo con l'obiettivo di guidare più aziende possibili verso un nuovo modo fare impresa e di dare alle aziende una carta da giocare di un certo peso all'interno delle proprie strategie comunicative. Guardando i numeri raggiunti, 15 anni dopo la nascita della certificazione creata da B Lab, essa sembra proprio aver raggiunto l'obiettivo.

Oggi, infatti, B Corp è presente in oltre 70 paesi e coinvolge oltre 3000 aziende, secondo i dati ufficiali forniti da B Lab sul sito ufficiale della certificazione¹, dimostrando come la creazione di B Lab si sia dimostrata capace di attirare non solo numerosi attori del mondo produttivo, ma anche attori istituzionali.

A dimostrazione di ciò è doveroso citare come l'importanza di questo strumento sia stata rilevata anche da alcuni paesi, i quali negli ultimi anni hanno compreso a pieno questo fenomeno creando una nuova categoria giuridica fatta su misura delle B Corp; essa prende il nome di "Società Benefit" o "Benefit Corporation". Introdotta per la prima volta nello stato americano del Maryland nel 2010, questa categoria giuridica è rivolta proprio a tutti gli enti economici che hanno cambiato il proprio modo di fare impresa verso una maggiore attenzione al benessere sociale e ambientale, seguendo proprio la strada indicata dalla BCC più di un decennio fa. Dopo il Maryland esempi simili sono stati riscontrati in 35 stati americani e dal 2016 anche in Europa e più precisamente in Italia, paese precursore da questo punto di vista, dove questi tipi di enti sono stati legalmente definiti come enti che *"nell'esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse"* (Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, 2015, co.376).

Tutto ciò rende evidente come B Corp negli anni si sia trasformato in un vero e proprio successo, il che tuttavia non deve far pensare come l'ottenimento di questa certificazione sia una mera formalità per le aziende richiedenti, perché, come anticipato, uno dei pilastri di questo riconoscimento risiede proprio nell'obbligatorietà per le aziende di mostrare nel concreto i propri passi intrapresi verso la sostenibilità. A supporto di quanto detto, è importante sottolineare come la BCC venga rilasciata da B Lab soltanto in seguito a un rigoroso processo di valutazione, all'interno del quale giocano un ruolo decisivo non soltanto l'impegno dichiarato da ogni azienda, ma anche l'impatto che esse riescono a generare all'interno delle seguenti 5 categorie chiave, di seguito descritte:

- **Governance:** gli aspetti non strettamente legati al processo produttivo della vita aziendale sono il focus di questa categoria. In essa gli elementi fondamentali per il raggiungimento di un punteggio sopra la media sono fattori come la capacità di agire in maniera coerente con la propria mission aziendale e il garantire un'elevata trasparenza

¹ <https://bcorporation.eu>

nei confronti di shareholder e stakeholder rispetto agli effetti dei propri processi operativi e ai propri risultati finanziari.

- **Workers:** come suggerito chiaramente dal nome, qui i lavoratori sono gli assoluti protagonisti. Fondamentali per raggiungere un punteggio degno di nota in questo caso saranno le azioni intraprese dalle aziende in merito di sicurezza sul lavoro, tutela della diversità all'interno delle proprie sedi e garanzia di flessibilità lavorativa
- **Community.** oggetto di valutazione all'interno di questa categoria sono le azioni intraprese dalle aziende nei confronti delle proprie comunità locali. In particolare, progetti di volontariato, iniziative di beneficenza e azioni volte alla cura degli stakeholder in ambito sanitario ed educativo sono gli elementi che più comunemente spingono verso alti punteggi in questa area.
- **Environment:** la sensibilità ambientale è uno dei temi centrali della BCC e proprio a questo tema non poteva non essere dedicata una delle 5 categorie soggette a verifica. A essere valutate in questo caso sono tutte le azioni intraprese alla tutela dell'ambiente, come per esempio l'utilizzo di materiali riciclabili o di risorse energetiche naturali o rinnovabili.
- **Customers:** il prodotto finale e i suoi benefici nei confronti del consumatore sono il nodo centrale di questa area. In questo caso punteggi elevati sono registrati da quegli attori capaci di proporre all'interno del mercato beni o servizi in condizione di, tra i tanti esempi citabili, di portare significativi vantaggi riguardo alla salute della persona, alla creazione di opportunità economiche e alla promozione di progetti educativi.

In ognuna di queste aree le aziende vengono giudicate e conseguono punteggi che complessivamente formano il B Impact Score. Esso può assumere un valore massimo di 200, mentre solo ottenendo un punteggio di almeno 80 si può diventare B Corp. Tutto ciò lo rende il vero ago della bilancia all'interno di ogni processo di certificazione. Esso consente in fase di certificazione di chiarire la rilevanza dell'impatto sociale e/o ambientale di ogni impresa che dunque non può essere previsto soltanto sulla carta, ma deve entrare nel concreto a far parte della quotidianità di ogni azienda certificata. Il suo valore è dunque un parametro informativo di fondamentale importanza all'interno del mondo B Corp e proprio questo motivo è stato scelto come elemento centrale dell'analisi descritta nei capitoli successivi.

Questa attenzione posta all'interno del processo di certificazione però non è mai stata nell'arco di tutta la sua storia un ostacolo verso il successo per B Lab e per il mondo B Corp. Nel corso degli anni poi sempre più consumatori infatti hanno deciso di premiare le aziende "Certified"; questo perché i consumatori di tutto il mondo hanno trovato all'interno di questa certificazione

uno strumento che ha dimostrato di poter meritare la loro fiducia e ciò si è tradotto in un ritorno di immagine il quale sicuramente ha premiato economicamente le aziende coinvolte. Ma i ricavi, gli utili e i flussi di cassa descrivono solo parzialmente gli effetti di questo fenomeno e sarebbe superficiale considerare esclusivamente gli effetti economici, questo perché negli anni la BCC si è dimostrata uno strumento realmente in grado di premiare aziende davvero capaci in prima battuta di creare un impatto positivo nei confronti di ognuna delle 5 categorie coinvolte all'interno del B Impact Score guidando quindi migliaia di aziende verso un futuro incentrato sull'innovazione e la sostenibilità, punti di forza che probabilmente non sempre entrano nei bilanci aziendali, ma che certamente saranno decisivi nel plasmare la società del futuro e che saranno proprio il centro di questo elaborato.

Capitolo 2

Ci sono tanti modi per essere sostenibili

2.1 I modelli di business

Come anticipato precedentemente, uno degli obiettivi centrali di questo lavoro è stato quello di offrire una chiara prospettiva sulle diverse strategie attuate dalle B Corp europee e, in particolar modo, di quelle del Regno Unito e quando si parla di strategia in ambito aziendale vi sono dei temi che non possono essere ignorati. Stiamo parlando nello specifico di elementi come il business model (BM), la propria mission sostenibile (MS) e il suo grado di integrazione con il revenue model (RM), altro elemento decisamente centrale all'interno dell'ambito aziendale.

Parlando del BM, un importante contributo per la comprensione del ruolo di questo elemento all'interno del mondo B Corp è stato dato all'interno dell'articolo "*A literature and practice review to develop sustainable business model archetype*"¹ dove il termine BM viene definito come *“il modello in cui l'azienda definisce la sua strategia competitiva attraverso la progettazione del prodotto o servizio che offre al suo mercato, il proprio modello di ricavi, la sua struttura di costi, come si differenzia dalle altre aziende per la proposta di valore e come integra la propria catena del valore con quelle di altre aziende in una rete di valore”* (Bocken, Rana, Evans; 2020; p.43).

Le B Corp, essendo aziende aventi come tratti distintivi quelli dell'innovazione e della sostenibilità, giocano all'interno di questo campo una delle loro partite importanti. Per questa ragione assume una fondamentale importanza il lavoro sopracitato; lavoro dove viene fornita un'accurata classificazione delle principali forme di business model sostenibili presenti all'interno della categoria di aziende oggetto di questo elaborato. In particolare, sono stati elencati 8 BM all'interno di un quadro composto da tre macroaree:

- **Technological:** questa categoria, dedicata a BM particolarmente innovativi dal punto di vista delle tecniche utilizzate nel processo produttivo, è composta da 3 BM focalizzati principalmente sulla minimizzazione dell'impatto ambientale dei propri processi operativi. In particolare essi sono denominati **“Maximize material and energy efficiency”**, BM dedicato alla minimizzazione dei consumi di materie prime o energia, **“Create value from waste”**, incentrato sulla creazione di un prodotto finito attraverso l'utilizzo di scarti, e **“Substitute with renewables and natural processes”**, caratterizzato dall'utilizzo di processi **“green”**.

- **Social:** all'interno di questa categoria sono presenti BM particolarmente innovativi dal punto di vista dell'impatto sociale, i quali per esempio possono portare a un cambiamento nei comportamenti del consumatore o alla realizzazione di innovazioni riguardanti le caratteristiche del prodotto finito. Parliamo di **“Deliver functionality rather than ownership”**, incentrato sulla creazione di servizi capaci di soddisfare il mercato pur non garantendone la proprietà al cliente; **“Adopt a stewardship role”** dove vengono massimizzati gli impatti sociali e ambientali dell'azienda attraverso azioni e progetti dediti alla cura della biodiversità e di molteplici attori compresi nella proprie supply chain e non solo; di **“Encourage sufficiency”**, il cui obiettivo è quello di guidare i consumatori verso comportamenti capaci di minimizzare i propri consumi.
- **Organisational:** categoria dedicata a innovazioni dal punto di vista organizzativo, essa comprende BM focalizzati sul cambiare radicalmente la sensibilità di un'impresa rispetto ai temi della sostenibilità ambientale e sociale. Le tipologie chiave in questo caso sono rappresentate dai modelli **“Repurpose for society/environment”**, incentrato sullo sviluppo di un cambiamento organizzativo volto al raggiungimento di determinati obiettivi ambientali e/o sociali, e dal modello **“Develop scale up solutions”**, basato sulla vendita di servizi creati per facilitare lo sviluppo della sostenibilità di enti terzi.

I BM, la loro classificazione e la loro analisi teorica certamente rendono evidente come il tema della responsabilità nei confronti degli stakeholder possa essere affrontato attraverso diverse vie, le quali possono anche non essere esclusive all'interno di un determinato contesto aziendale. Essi sono elementi decisivi all'interno dello studio delle B Corp, ci indicano come un'impresa riesce a creare valore, come si propone sul mercato e quali sono i fattori più decisivi per la propria competitività e sopravvivenza, ma, nonostante questo, non sono stati gli unici fattori presi in considerazione nel corso dell'analisi.

2.2 Sostenibilità: elemento accessorio o pilastro per il proprio futuro?

All'interno del mondo aziendale quando si parla di sostenibilità non tutti gli elementi di fondamentale importanza all'interno del contesto strategico sono tangibili, ma spesso un ruolo importante viene giocato anche da elementi non direttamente collegati all'efficienza e all'impatto del processo produttivo, uno di questi è la mission sostenibile. Essa non solo indica gli obiettivi sostenibili di lungo periodo di un'azienda, ma oggi sempre di più è uno dei punti più importanti della strategia comunicativa di ogni azienda. Questo perché, all'interno di un contesto in cui come detto la coscienza della domanda è notevolmente diversa rispetto a quella di alcuni anni fa, essa è spesso un elemento importantissimo di scelta per il consumatore, il quale è sempre più attratto da aziende volte al raggiungimento di determinati obiettivi di

innovazione e sostenibilità. Questi obiettivi possono anche essere più o meno slegati con quanto distribuito sul mercato e, in alcuni casi, la mission aziendale mal si sposa col RM aziendale, indice quindi di un nobile intento incapace di sposarsi però con i processi produttivi aziendali. Per questo motivo, un elemento di particolare interesse all'interno del mondo strategico delle imprese al centro di quest'elaborato, e che sarà oggetto di analisi successivamente, è quello del livello di integrazione tra missione aziendale e revenue model. Un interessante contributo sul tema è stato dato all'interno dell'articolo "*Measuring the Integration of Social and Environmental Missions in Hybrid Organizations*" (Gamble, Parker, Moroz; 2020), all'interno del quale gli autori si sono concentrati sul descrivere una classificazione dei possibili livelli di integrazione tra MS e RM, proponendo i seguenti tre livelli di integrazione:

- **Completa Integrazione:** rappresentante il miglior livello di integrazione possibile, questa categoria comprende tutte le imprese le cui mission sostenibili sono risultate decisive all'interno dei RM di tutti i prodotti presenti all'interno della propria offerta.
- **Parziale integrazione:** categoria intermedia tra gli altri due estremi, all'interno di essa sono comprese le aziende i cui revenue model presentano soltanto parzialmente un legame con le loro azioni intraprese nell'ambito della sostenibilità.
- **Assenza di integrazione:** essa viene riscontrata all'interno delle imprese le cui azioni sostenibili, seppur in alcuni casi nelle condizioni di influenzare anche il proprio processo produttivo, non incidono in alcun modo sulle scelte dei consumatori.

Queste categorie ricoprono un ruolo centrale non soltanto nel capire l'assetto strategico in senso stretto delle aziende oggetto di analisi in questo elaborato, ma sono fondamentali anche per comprendere le ragioni dietro allo sforzo intrapreso da esse verso l'avvicinamento al mondo B Corp. Aziende con un basso livello di integrazione probabilmente hanno scelto di legarsi a questa certificazione e di intraprendere questo percorso per esempio per ragioni quasi esclusivamente di pura pubblicità o per centrare obiettivi su cui certamente non sono state poste le radici del futuro dell'impresa. La ricerca della visibilità e ciò che sta dietro ai propri progetti di sostenibilità sono quindi elementi di primaria importanza nel plasmare l'impatto sociale di una B Corp.

2.3 Tutte le strade portano allo stesso risultato?

Gli elementi fin qui presentati, business model e mission sociale e/o ambientale, sono centrali e allo stesso tempo agli antipodi del contesto aziendale. Il primo trova il suo spazio all'interno del contesto produttivo, il secondo ricopre un ruolo di primaria importanza all'interno della strategia comunicativa, ma è proprio all'interno del mondo B Corp e all'interno del contesto

dentro il quale esse operano che questi elementi trovano una complementarità sempre maggiore. Le aziende competono in un mercato dove non c'è spazio né per aziende incapaci di trasmettere sul mercato gli effetti positivi dei loro processi sostenibili né per quelle dedite alla massimizzazione del benessere sociale soltanto sulla carta; per questo oggi il contesto competitivo non risponde più ai canoni in vigore anche solo 30 anni fa e fattori come la gestione comunicativa e il proprio processo produttivo hanno la chiara necessità di essere complementari tra di loro. La BCC, il suo rigoroso sistema di verifica e la sua popolarità in tutto il mondo sicuramente sono riuscite nel soddisfare l'esigenza di complementarità tra questi due elementi, ma forse non sempre nello stesso modo. Il mondo B Corp, come abbiamo visto, è caratterizzato da un insieme di fattori che giocano un ruolo decisivo all'interno delle dinamiche aziendali non solo singolarmente, ma anche e soprattutto attraverso le loro relazioni. Ciò ha portato alla formazione di un panorama dove le B Corp sono parte di un sistema per niente omogeneo e all'interno del quale le vie per trovare lo status di "Certified", come sottolineato in precedenza, sono molteplici.

Fatte queste considerazioni, è decisamente irrealistico pensare che ognuno dei business model descritti in precedenza possa guidare verso un impatto di uguale portata nei confronti delle diverse tipologie di stakeholder comprese nel B Impact Score e che di conseguenza ci sia omogeneità in termini di impatto complessivo e di integrazione tra mission sostenibile e revenue model. Attorno a questa riflessione è stata quindi costruita l'analisi strategica protagonista di questo elaborato la quale necessariamente ha tenuto conto dei fattori sopra descritti e più nello specifico delle dinamiche sottostanti tra di essi. In particolare, il focus di quanto presentato sono stati gli effetti causati delle diverse categorie di BM proposte da Bocken, Short, Rana, Evans¹, sia in termini di impatto sociale e/o ambientale sia riguardo alle relative relazioni tra MS e RM, il tutto con l'obiettivo di dimostrare come la grande eterogeneità di questi modelli non esista soltanto sulla carta ma anche nel loro concreto impatto sociale e ambientale, e dunque di dare una solida prospettiva sulle strategie messe in campo dalle B Corp britanniche.

Capitolo 3

L'analisi e i suoi risultati

3.1 Le caratteristiche del campione utilizzato e i punti chiave dell'analisi

L'analisi è stata condotta prendendo in esame solo ed esclusivamente le B Corp aventi sede nel Regno Unito con almeno 50 dipendenti; non sono state considerate tutte le aziende aventi un numero inferiore di dipendenti, perché nella maggior parte dei casi soltanto quelle con una considerevole forza lavoro sono risultate quelle in grado di fornire maggiori garanzie in termini di qualità e quantità di dati disponibili. Non sono state prese in considerazione inoltre tutte le aziende per le quali è risultato impossibile risalire al numero di dipendenti. In particolare, le aziende "Certified" oggetto d'analisi sono state rintracciate all'interno del database ufficiale messo a disposizione da B Lab presso il sito ufficiale dell'ente², database che, oltre chiaramente a fornire l'elenco aggiornato di tutte le B Corp esistenti, rende pubblici per ogni azienda sia il B Impact Score complessivo sia i valori parziali legati alle 5 sottocategorie considerate all'interno del punteggio totale.

L'obiettivo, come anticipato in precedenza, è stato quello di dare una rappresentazione delle diverse strategie attuate dalle B Corp britanniche e delle loro rispettive differenze in termini di produzione di benessere sociale e/o ambientale. Fondamentale è stato dare una connotazione quantitativa dei benefici creati da ognuno degli 8 BM descritti nel dettaglio nello scorso capitolo, ma prima di ciò però, un passo importante all'interno di questo studio è stato quello di partire da una catalogazione caratterizzata dall'utilizzo di un metodo qualitativo. Nella prima fase dei lavori, infatti, sono state analizzate le caratteristiche di ogni impresa, con l'obiettivo di risalire chiaramente alle caratteristiche del servizio o del prodotto offerto, al revenue model, alla mission sostenibile dichiarata, alle caratteristiche del processo produttivo ed eventualmente alle sue evoluzioni nel tempo.

Analizzata ogni azienda, e in base a quanto riscontrato nella fase precedente, partendo dalle definizioni date dagli studi di Boken e Gamble sono state codificate inizialmente 20 imprese simultaneamente da 3 ricercatori, i quali in seguito si sono confrontati per verificare la coerenza dei criteri di catalogazione. Successivamente, ciascuna B Corp è stata catalogata con uno o più BM tra quelli proposti; per dare una necessaria misura quantitativa dei benefici creati nei confronti dell'ambiente e dei propri stakeholder, contestualmente a ogni associazione tutti i BM si sono visti attribuire sia il B Impact Score dell'azienda associata sia il relativo grado di

² <https://bcorporation.eu>, cit.

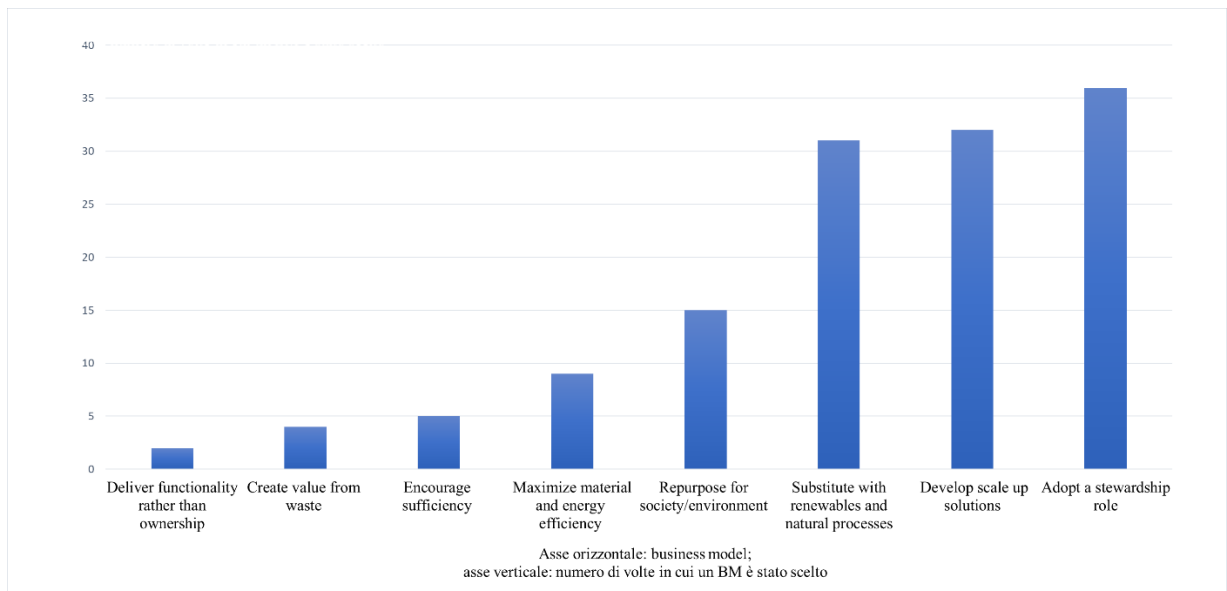
integrazione tra Mission sostenibile e revenue model. Inoltre, sulla scia di quanto effettuato, proprio per non fermarsi soltanto a un'associazione qualitativa, a ogni categoria di integrazione è stato associato un valore numerico. In particolare, alla categoria “Assenza di integrazione” è stato associato il valore 0, mentre le categorie “integrazione parziale” e “integrazione completa” si sono viste assegnare rispettivamente i valori di 1 e 2. Questi valori sono frutto di uno schema già utilizzato in maniera efficace da Gamble, Parker e Moroz all'interno del loro elaborato citato in precedenza³

Quanto riportato è stato funzionale all'ultima fase dell'analisi, in cui per ogni BM è stata fatta una media dei B Impact Score associati, da un punto di vista complessivo e in riferimento alle 5 macro categorie soggette a valutazione, e dei gradi di integrazione tra Mission e RM; questo ha consentito di risalire ai risultati finali dello studio, i quali hanno dato la possibilità di verificare quali siano stati i BM capaci di portare complessivamente a maggiori effetti in termini di puro impatto ambientale e/o sociale, sia in termini complessivi e non, e in termini di capacità di modellare il proprio RM alla luce della propria MS.

3.2 Alcune statistiche preliminari

Prima di addentrarci nella descrizione dei risultati relativi ai temi chiave nominati poc'anzi è doveroso fornire alcune statistiche che, come vedremo in seguito, contengono elementi molto importanti per la comprensione di quanto è stato descritto nei paragrafi successivi, ricordando allo stesso tempo come tutti i dati presentati siano riferiti ad aziende aventi sede nel Regno Unito.

Tutte le tre macroaree, “**Technological**”, “**Social**” e “**Organizational**”, sono state oggetto di un'adeguata rappresentanza (Fig.1). Ricordando come fosse possibile attribuire più BM a un'azienda in sede di analisi, è da segnalare come le due aree dove si concentrano i maggiori interventi rilevati siano state la prima e la terza di quelle appena menzionate, i cui BM inclusi compaiono complessivamente 44 e 47 volte e che sono state trainate dall'affinità delle loro caratteristiche con quanto prodotto all'interno di settori decisamente importanti come quelli della manifattura e dei servizi; soltanto leggermente più basso, ma comunque abbastanza elevato, sono stati gli interventi nell'area “**Social**”, la quale è stata scelta complessivamente 43 volte. Da segnalare infine è il dato relativo ai modelli “**Deliver functionality rather than ownership**”, “**Create value from waste**” e “**Encourage sufficiency**” i quali sono stati scelti soltanto rispettivamente da 2, 4 e 5 aziende, sintomo di come i dati ottenuti da questi modelli nel corso dell'analisi debbano essere pesati con la loro minore diffusione all'interno del panorama B Corp britannico.



“Fig.1. Diffusione all’interno del campione scelto degli 8 BM di Bocken, Short, Rana, Evans.”

Altri dati decisamente interessanti sono quelli relativi alle combinazioni rilevate tra i diversi BM (Fig.2). Da questi dati risulta evidente come i primi due BM legati all’innovazione tecnologica, “**Maximize material and energy efficiency**” e “**Create value from waste**”, siano quasi sempre ricorrenti con il terzo modello della stessa area, “**Substitute with renewables and natural processes**”, il quale a sua volta nel 66% casi è accompagnato dal modello “**Adopt a stewardship role**”. Quest’ultimo è parte di combinazioni abbastanza eterogenee con altri BM, segnale di come esso sia stato spesso e volentieri un elemento complementare agli modelli di sviluppo nelle strategie aziendali. Da segnalare inoltre come il modello “**Repurpose for society/environment**” si sia identificato nel 33% dei casi legato al modello “**Substitute with renewables and natural processes**” e nel 66% dei casi legato al più diffuso BM della categoria Social citato in precedenza, mentre pochissime invece sono state le combinazioni che hanno unito i BM delle categorie “**Technological**”, e “**Organizational**”.

	BM1	BM2	BM3	BM4	BM5	BM6	BM7	BM8
Maximize material and energy efficiency (BM1)*	//	0%	89%	0%	66%	11%	0%	11%
Create value from waste (BM2)*	0%	//	100%	0%	75%	100%	0%	0%
Substitute with renewables and natural processes (BM3)*	26%	12%	//	0%	66%	16%	16%	6%
Deliver functionality rather than ownership (BM4)*	0%	0%	0%	//	100%	0%	50%	50%
Adopt a stewardship role (BM5)*	17%	8%	57%	5%	//	12%	27%	22%
Encourage sufficiency (BM6)*	20%	80%	100%	0%	80%	//	0%	0%
Repurpose for society/environment (BM7)*	0%	0%	33%	6%	66%	0%	//	33%
Develop scale up solutions (BM8)*	3%	0%	6%	3%	25%	0%	16%	//

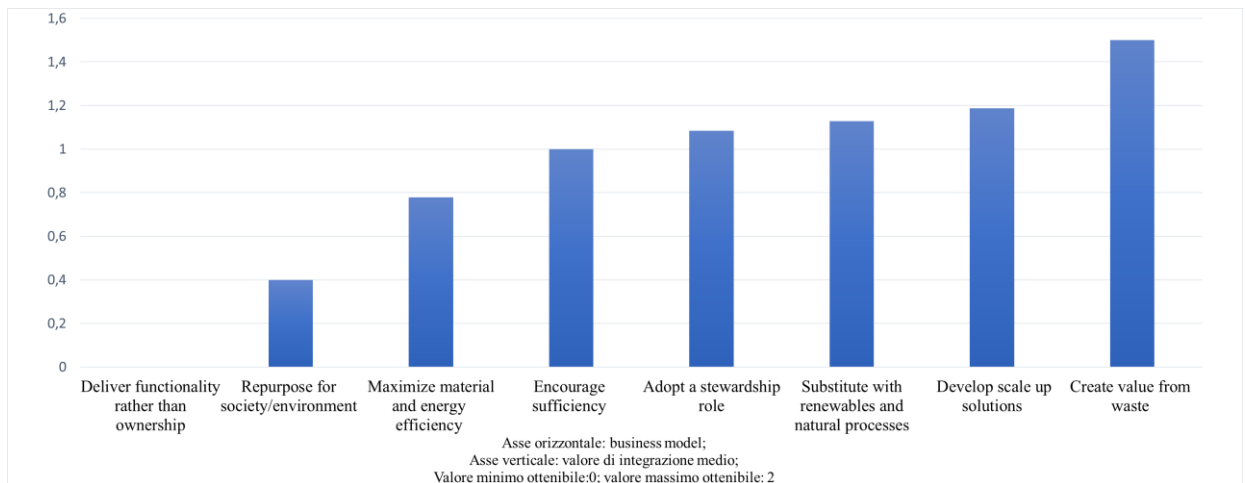
“Fig.2. % relative al numero di associazioni dei BM della colonna n.1 in cui è stata riscontrata la presenza di uno dei BM della riga n.1.”

3.3 L'integrazione tra MS e revenue model

Il punto di partenza dell'analisi dei risultati è quello della presentazione dei punteggi medi ottenuti da ognuno degli 8 BM sostenibili all'interno del confronto effettuato tra MS e revenue model. Questo primo punto infatti è di fondamentale importanza per capire quanto i propri obiettivi e conseguentemente le proprie azioni in ambito di sostenibilità sociale e/o ambientale, siano risultati fondamentali per il proprio sistema di ricavi e dunque in grado di condizionare strutturalmente le strategie aziendali.

Come già anticipato nel capitolo 3, I punteggi ottenibili da ogni business model sono stati collocati all'interno di un range che va da 0 a 2; l'attribuzione di un valore di 0 a un BM ha indicato una scarsa attitudine ad integrare la propria strategia di sostenibilità con quanto effettivamente prodotto come bene o servizio, mentre dall'altra parte un punteggio uguale a 2 identifica la presenza di una MS che costituisce un vero e proprio punto centrale per il proprio sviluppo.

I risultati ottenuti (Fig.3) sono particolarmente interessanti. In media nessun BM tra quelli proposti è riuscito a raggiungere o anche soltanto a sfiorare un valore in grado di segnalare una costante capacità di assicurare una piena integrazione tra i fattori in questione. Il punteggio medio registrato dalle aziende analizzate è stato di 1,13, decisamente in linea con le caratteristiche di uno strumento come quello della BCC, cercato dalle imprese principalmente per ragioni di marketing che ci spiegano il perché in media le aziende britanniche abbiano scelto di adottare processi operativi in cui il proprio RM, è ancora parzialmente o poco legato alle proprie missioni sostenibili; esse in numerosi casi sono portate avanti attraverso iniziative che non vanno a modificare completamente la modalità attraverso cui l'impresa offre i suoi beni o servizi al consumatore.



“Fig.3. Livelli di integrazione MS-RM raggiunti dagli 8 BM.”

I valori più bassi di questa fase di analisi, cioè lo 0 di “**Deliver functionality rather than ownership**”, poco significativo visto il bassissimo numero di aziende comprese in questo BM, e lo 0,40 appartenente al BM “**Repurpose for society/environment**”. Questo BM, come specificato in precedenza, è stato usato proprio da quelle aziende aventi una storia medio/lunga alle spalle e che per adattarsi a un contesto sociale e ambientale diverso da quello delle loro origini hanno deciso di portare avanti alcune iniziative volte alla sostenibilità. Nella maggior parte dei casi queste aziende si sono dimostrate poco dinamiche nell’affrontare le sfide del nuovo millennio e le iniziative di sostenibilità intraprese si sono dimostrate estremamente slegate dal proprio RM. Ciò probabilmente è dovuto alle forti posizioni di mercato di questi di attori i quali evidentemente, vista la loro storia, non sentono l’esigenza di creare un prodotto le cui caratteristiche siano inscindibili dai propri obiettivi di sostenibilità.

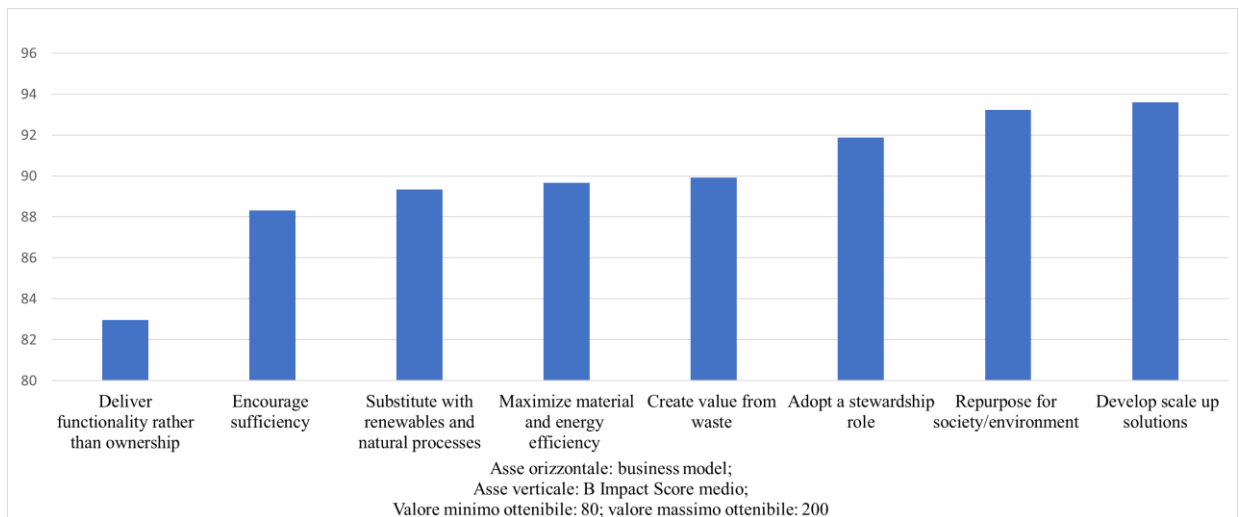
Altre medie abbastanza basse sono stati quelli conseguite dai BM “**Encourage sufficiency**” e “**Maximize material and energy efficiency**”, che hanno ottenuto rispettivamente coefficienti medi di integrazione di 1 e 0,78; entrambi si sono dimostrati poco capaci di influire in maniera decisiva di un modello di impresa davvero in linea con la propria missione sociale e/o ambientale, in particolare è da sottolineare come tra tutti i BM dedicati all’innovazione tecnologia quello citato in questa occasione sia stato proprio quello a far registrare il punteggio più basso. Questo perché, se da un lato l’efficientamento dei propri processi produttivi è un elemento molto importante all’interno del contenimento dei costi operativi, dall’altro non si è dimostrato in grado di generare un cambiamento incisivo nel proprio modo di fare business da parte delle imprese, a differenza degli altri due BM tecnologici “**Create value from waste**” e “**Substitute with renewables and natural processes**”, più focalizzati nei confronti dei materiali utilizzati nella creazione del prodotto finito e di conseguenza sicuramente più all’altezza di influenzare la proposta di prodotto aziendale. Quest’ultimo, concentrato sulla

creazione di prodotti finiti attraverso l'utilizzo di scarti, è stato il miglior BM con una media di 1,5, ma che in ogni caso va pesato con la poca rappresentanza trovata da questo modello nel corso dell'analisi, a prova di come esso sia un modello abbastanza difficile da applicare.

Tutti gli altri BM sono riusciti a ottenere punteggi più soddisfacenti e in particolare sono risultati in grado di sfiorare e di superare il risultato medio. Interessante è il valore 1,08 fatto registrare dal modello **“Adopt a stewardship role”**; questo BM presenta un focus poco incentrato sul prodotto offerto in sé e molto indirizzato invece verso iniziative finalizzate al miglioramento della vita dei cittadini della propria comunità o alla tutela dell'ambiente, caratteristiche che alla vigilia dell'indagine avrebbero fatto ipotizzare a un'integrazione di livello abbastanza basso, ma alla fine il risultato ha detto altro ed è probabile che il punteggio ottenuto abbia tratto beneficio dall'alto di casi che hanno visto questo BM legarsi ad altri modelli, magari con caratteristiche più idonee a portare risultati soddisfacenti. Non è un caso, infatti, che sicuramente meno sorprendente sia stato quanto raggiunto attraverso i già citati modelli **“Create value from waste”** e **“Substitute with renewables and natural processes”** e dal modello **“Develop scale up solutions”**. Quest'ultimo, specificamente legato al settore terziario che ha saputo andare oltre le classiche aziende dedite alla mera gestione della ricchezza e secondo miglior BM tra quelli proposti con un risultato di 1,3. L'ottimo punteggio del predetto BM, in virtù della sua ampia diffusione all'interno del campione può essere anche considerato più solido del valore 1,5 del modello menzionato in precedenza. Le aziende che adottano tale modello, infatti, si pongono come obiettivo quello di sostenere e supportare lo sviluppo di strategie e azioni di sostenibilità all'interno di altre realtà aziendali; è chiaro quindi come per la propria mission in questi casi non sia soltanto un qualcosa da utilizzare all'interno di un contesto sempre più attento ai valori propri del mondo B Corp, ma soprattutto un elemento sul quale si fonda l'azione stessa delle imprese racchiuse in questa categoria.

3.4 Gli 8 BM e i loro B Impact Score complessivi

Anche nella parte di analisi dedicata ai B Impact Score registrati dai diversi BM gli spunti di riflessione non sono mancati. Nel capitolo 1 sono state già descritte le sue caratteristiche, la sua importanza nel mondo B Corp e il come qualsiasi azienda “Certified” debba far registrare almeno il punteggio minimo di 80, definito in precedenza come una soglia di sbarramento per tutte le imprese che aspirino ad ottenere questa certificazione.



“Fig.4. B Impact Score medi registrati dagli 8 BM.”

La prima evidenza è che tutti i BM coinvolti nell’analisi da un punto di vista complessivo (Fig.4) hanno stabilito medie anche abbastanza lontane dalla soglia di 80, escluso il modello **“Deliver functionality rather than ownership”** che con sole 2 aziende a rappresentarlo ha trovato una media di 82.95. Ciò è un dato particolarmente rassicurante che ci testimonia come la BCC sia nei fatti uno strumento non solo di marketing per le imprese, ma davvero in grado di portare a risultati concreti dal punto di vista dell’impatto registrato verso società e ambiente e ad ulteriore dimostrazione di ciò la media ponderata dei punteggi ottenuti dai diversi modelli è stata di 92.58.

Il primo dato ad essere analizzato è quello riguardante i valori registrati dai 3 BM dell’area **“Technological”**. All’interno di quest’area il punteggio medio ponderato è stato di 89,6, dato certamente positivo, ma che non raggiunge le vette toccate da altre categorie che verranno citate in seguito a causa di un’attenzione in alcuni casi focalizzata più sul minimizzare i costi operativi che sul creare vero e proprio benessere per la comunità e l’ambiente. Le 3 medie, 89,65 per **“Maximize material and energy efficiency”**, 89,93 per **“Create value from waste”** e 89,32 per **“Substitute with renewables and natural processes”**, sono risultate estremamente vicine e, come notato in precedenza, nella maggior parte dei casi le aziende a cui sono stati attribuiti in particolare i primi due BM sono poi state associate anche al terzo.

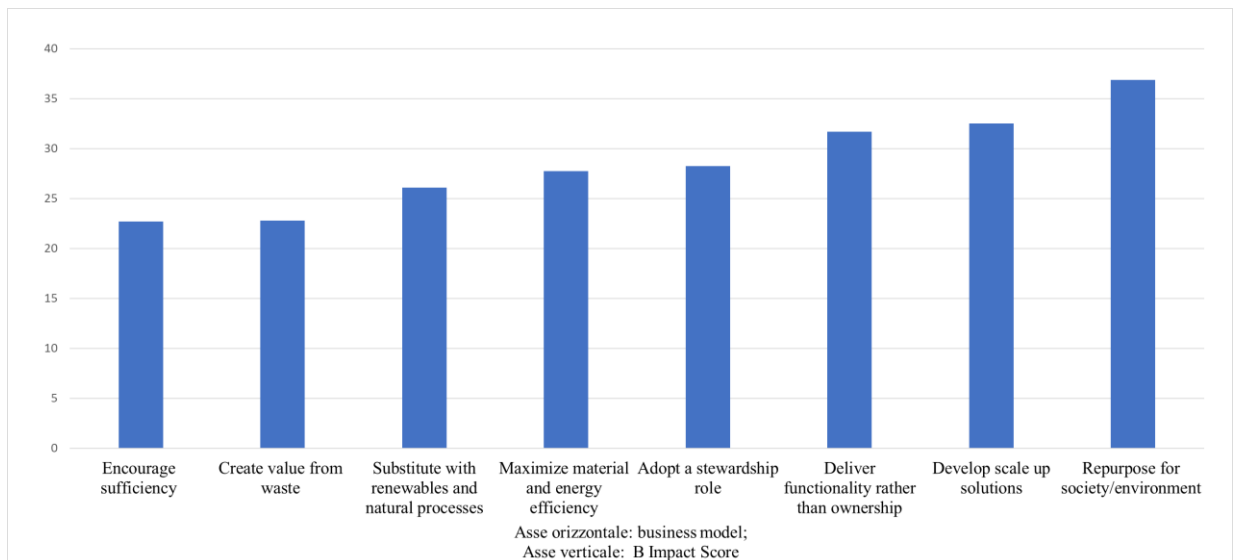
Positiva è stata anche la media ponderata di 91,04 ottenuta dai BM dell’area **“Social”**, rappresentata, oltre dal già citato **“Deliver functionality rather than ownership”**, anche dai modelli **“Encourage sufficiency”** col punteggio di 88,32 e **“Adopt a stewardship role”**, che col punteggio di 91.88 si è confermato, dopo un’ottima media in ambito di integrazione tra RM e mission sostenibile, ad alti livelli anche in questa fase dell’indagine. Se in precedenza i risultati raggiunti da questo modello erano stati definiti come sorprendenti, in questo caso

invece il quanto ottenuto rientra ampiamente nelle aspettative, visto che, oltre a trarre beneficio dall'essere stato spesso parte di una combinazione con altri modelli a loro volta molto efficaci, in questo caso è plausibile affermare come siano state le caratteristiche proprie di questo BM descritte in precedenza a portarlo a superare il punteggio di 90.

L'area "**Organizational**", con una media ponderata di 97,7, si è dimostrata un gradino sopra al livello delle altre due categorie. Sia il modello "**Repurpose for society/environment**", che ha totalizzato il punteggio di 93,21, sia il "**Develop scale up solutions**", che con 99,23 è il migliore degli 8 BM, sono riusciti a conseguire ottime performance. Il punteggio ottenuto dal primo modello citato va sicuramente in controtendenza rispetto alla precedente analisi. È probabile che un aiuto sia stato dato dalle sue ripetute combinazioni con altri modelli molto diffusi ed efficaci citati in precedenza, ma nonostante ciò è innegabile come quanto ottenuto dimostri come le aziende con un lunga storia alle spalle, spesso incapaci di cambiare le caratteristiche chiave del loro prodotto in funzione di obiettivi sostenibili, siano in ogni caso in grado di creare numerosi benefici verso la società e verso il pianeta attraverso le loro efficaci iniziative in questo senso. Ottimi punteggi sono ottenuti dall'altro modello di questa categoria, "**Develop scale up solutions**", il quale, oltre dunque a far registrare una più che buona integrazione tra RM e mission sostenibile, ha totalizzato anche il miglior risultato dal punto di vista del puro impatto nei confronti delle 5 categorie comprese all'interno del B Impact Score. Quanto raccolto quindi rappresenta un ulteriore tassello che sembra confermare l'assoluta efficacia di questo BM, un modello in cui la BCC sembra essere arrivata per molte aziende di questa categoria come una naturale conseguenza, in virtù di un core business nella maggior parte dei casi legati indissolubilmente ad azioni idonee a creare benessere collettivo quasi più per necessità che per opportunità.

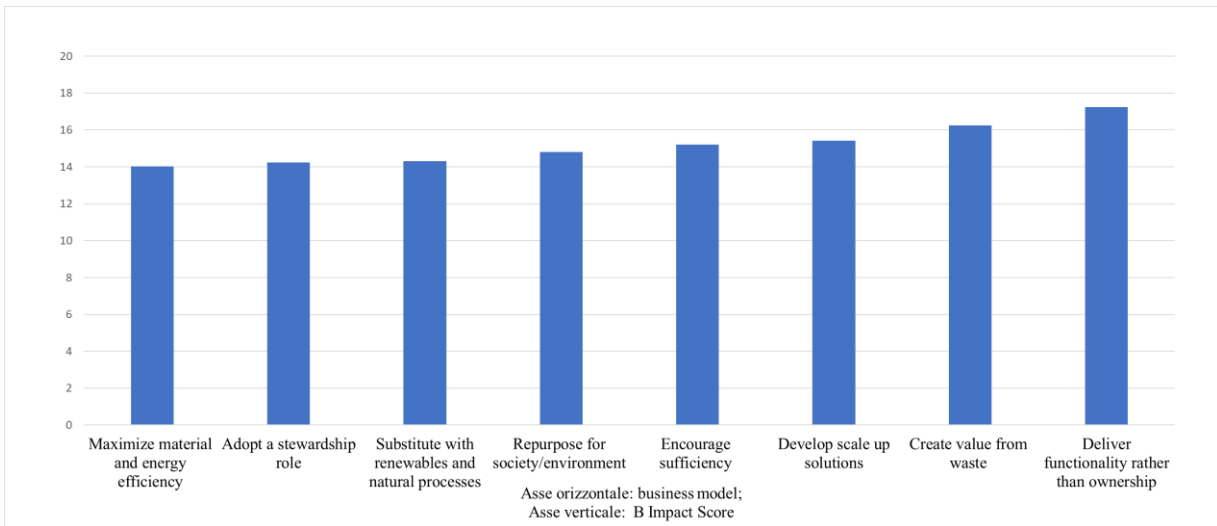
3.5 Gli 8 BM e i B Impact Score all'interno delle 5 categorie chiave

Oltre ai risultati riguardanti i B Impact Score complessivamente ottenuti, un altro punto di vista abbastanza interessante in questo ambito è dato dalla presentazione delle medie raggiunte dagli 8 BM nelle singole categorie valutate all'interno del punteggio complessivo-



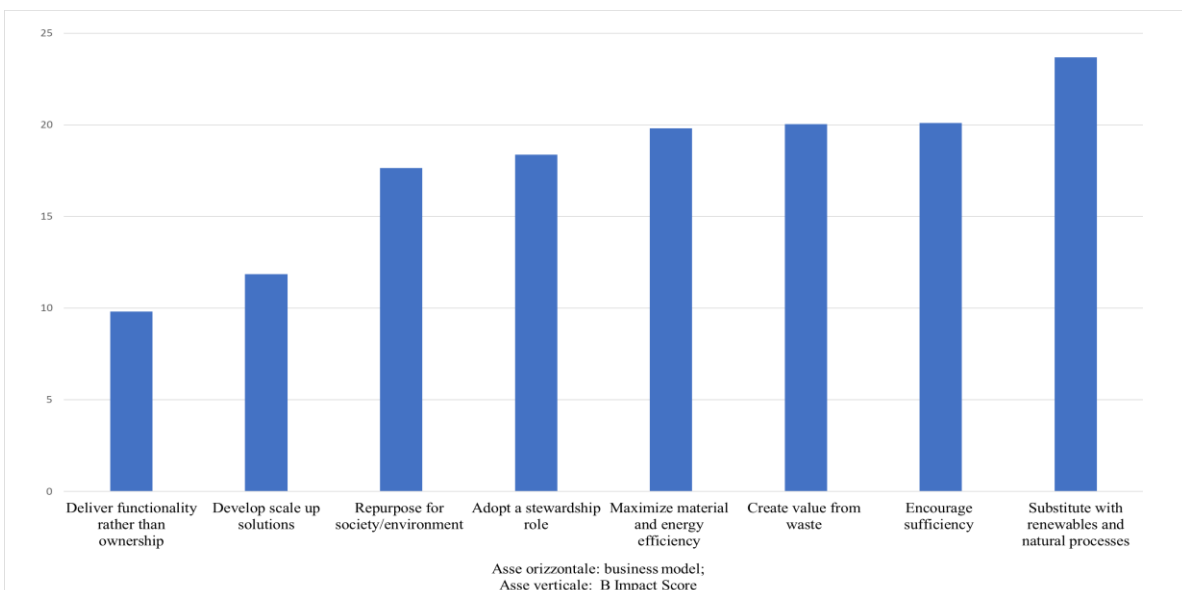
“Fig.5. B Impact Score medi registrati dagli 8 BM nella categoria “Workers”.”

Tra le 5 aree attenzionate certamente l’unica all’interno della quale sono stati raggiunti punteggi mediamente molto alti da ogni BM è l’area “**Workers**” (Fig.5) dove in particolare sono stati ben 5 i modelli di sviluppo ad ottenere un punteggio in media superiore a 25, con i restanti che comunque hanno tenuto la loro media al di sopra di 20. Questa soglia non è stata raggiunta né tantomeno superata da nessun altro BM in qualsiasi altra categoria e ciò aiuta a dare un’idea di come siano stati importanti i risultati raggiunti in maniera omogenea dalle B Corp del Regno Unito in questo campo. Tra i punteggi medi più alti che sono stati registrati spiccano il 28,26 raggiunto dal modello “**Adopt a stewardship model**”, il 31,7 di “**Deliver functionality rather than ownership**”, il 32,53 di “**Develop Scale Up Solutions**” e l’altissimo 36,86 di “**Repurpose for society/environment**”. Per il primo modello citato, che pone un forte accento sulle azioni a tutela dei componenti della propria supply chain, certamente un punteggio così alto non è una sorpresa, mentre i risultati raggiunti dagli altri due modelli confermano come le aziende dalla lunga storia e quelle specializzati in attività non manifatturiere siano quelle più predisposte ad offrire una tutela di alto livello nei confronti dei lavoratori, le prime grazie alla consolidata posizione di mercato, le seconde in virtù di processi produttivi per certi versi meno dispendiosi dal punto di vista fisico. Quanto appena descritto testimonia non soltanto l’attenzione posta dalle aziende prese in esame nei confronti delle proprie risorse umane, ma esprimono allo stesso tempo i progressi raggiunti all’interno del tessuto produttivo in questo ambito, nonostante una strada ancora molto lunga da percorrere.



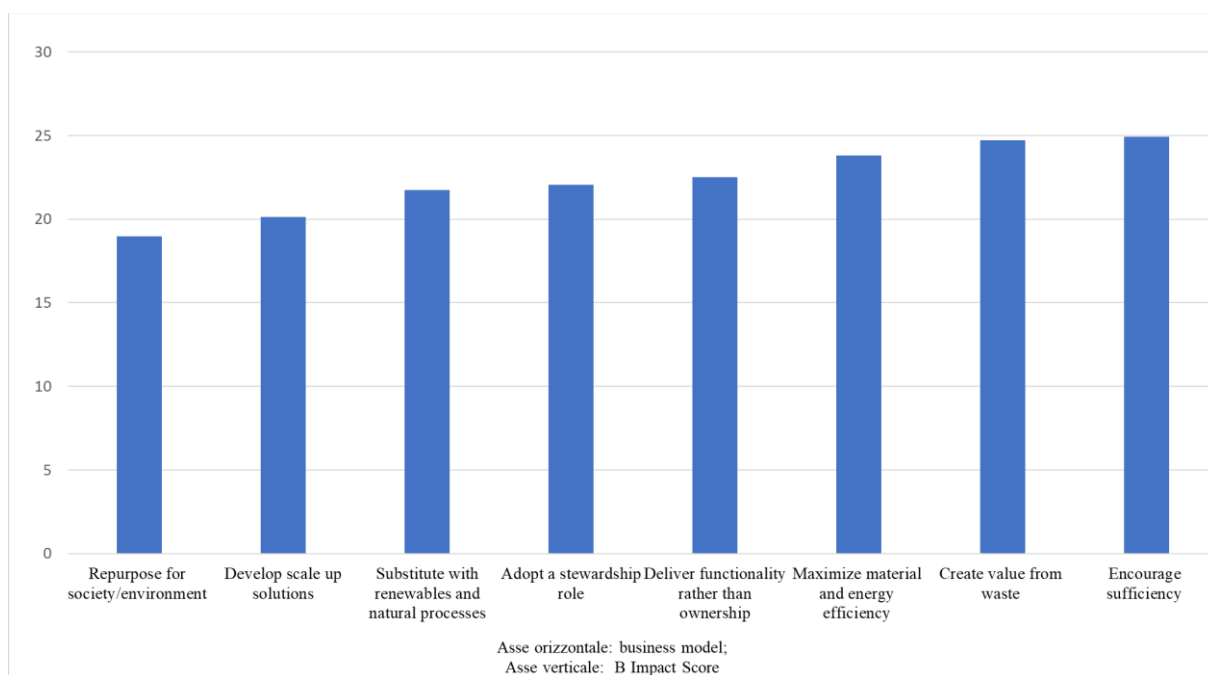
“Fig.6. B Impact Score medi registrati dagli 8 BM nella categoria “Governance”.”

Non sono emerse chiare differenze tra i diversi BM in merito alle valutazioni ottenute nella categoria “**Governance**” (Fig.6). Con punteggi sempre in grado di superare quota 13, i risultati emersi in questo ambito possono generalmente essere considerati come positivi e il distacco minimo tra il punteggio più basso, 13,86 di “**Maximize material and energy efficiency**”, e quello più alto, il 17,25 di “**Deliver functionality rather than ownership**” indica come tutti i modelli considerati in questo elaborato si siano dimostrati in grado di saper offrire un livello di trasparenza sostanzialmente identico in merito alle proprie iniziative intraprese, alle loro conseguenze, alla loro performance economica e non solo. Quanto visto è la conseguenza sia dell’evoluzione che ha interessato il mondo Corporate negli ultimi decenni, il quale sicuramente è andato incontro a standard di disclosure aziendale sconosciuti anche solo 50 anni fa, sia degli standard richiesti da B Lab i quali costituiscono un elemento imprescindibile per ottenere l’accesso alla BCC.



“Fig.7. B Impact Score medi registrati dagli 8 BM nella categoria “Environmental”.”

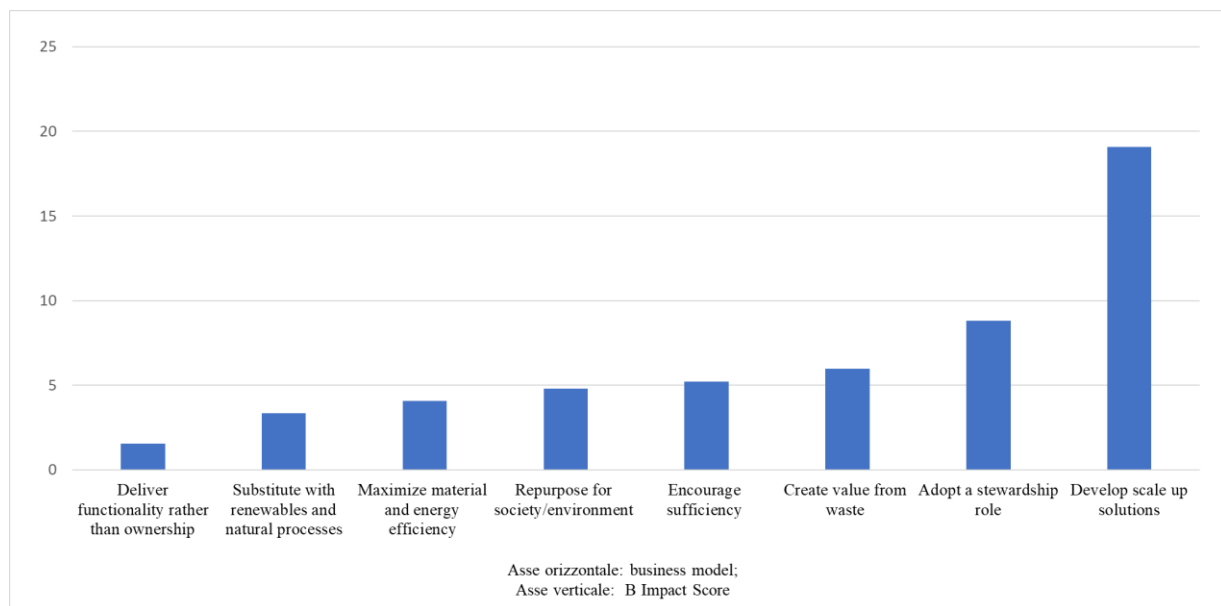
Un’area invece dove sono emersi chiaramente vincitori e vinti è quella **“Environmental”** (Fig.7). In questo caso il miglior valore medio ottenuto è stato il 23,4 ottenuto dal modello **“Substitute with renewables and natural processes”** e, più in generale, i BM che hanno portato a casa un buon risultato sfiorando in un caso e superando nei restanti quota 20 sono stati 4; i tre della categoria **“Technological”** e **“Encourage sufficiency”**. Tutti i modelli appena menzionati hanno come cuore pulsante azioni sostenibili volte allo sviluppo di un modo di fare impresa più attento all’ambiente e quindi si può dire che i punteggi raggiunti rientrino abbastanza all’interno di quanto ci si poteva aspettare. Discorso invece per il non pienamente soddisfacente risultato di 18,37 raggiunto **“Adopt a stewardship role”** e soprattutto per i bassi punteggi, rispettivamente di 17,64, 11,84 e 9,8 portati a casa dai modelli della categoria **“Organizational”**, **“Repurpose for society/environment”** e **“Develop scale up solutions”**, e dal BM **“Deliver functionality rather than ownership”**, con la media di quest’ultimo ampiamente giustificata dalla sua diffusione nel settore dei servizi.



“Fig.8. B Impact Score medi registrati dagli 8 BM nella categoria “Community”.”

Parlando dell’area **“Community”**, in questa categoria tutti i BM hanno ottenuto ottimi risultati (Fig. 8). Tutti i modelli delle categorie **“Technological”** e **“Social”** sono stati in grado superare il valore medio di 21, a differenza di quanto raggiunto dai BM della categoria **“Organizational”** che, seppur di poco, si sono fermati un gradino sotto rispetto a quanto raggiunto dalle altre categorie riuscendo solo a sfiorare o superare di pochi decimi quota 20. Visti i dati raccolti, è plausibile dunque ipotizzare come i BM delle prime due categorie

menzionate abbiano maggiori chance di creare un impatto positivo non soltanto nei confronti degli attori interni al proprio processo interno aziendale, ma anche nei confronti delle rispettive comunità locali e non. Tutto questo non è stato quindi riscontrato nei dati raccolti dai modelli dell'ultima categoria citata, i quali, diversamente dai modelli delle altre categorie, sono più focalizzati su innovazioni capaci di incidere sulla struttura interna Corporate o, nel caso di **“Develop scale up solutions”**, di creare benessere attraverso le caratteristiche dei propri beni o servizi offerti.



“Fig.9. B Impact Score medi registrati dagli 8 BM nella categoria “Customers”.”

Quest'ultimo aspetto è proprio ciò che è stato valutato all'interno della categoria **“Customers”**. In questa categoria i punteggi (Fig.9) hanno mostrato una tendenza diametralmente opposta rispetto a quella registrata nella categoria descritta nello scorso paragrafo e sono stati ben 7 i BM su 8 ad aver totalizzato un valore complessivo inferiore a 10. Tra questi il modello **“Adopt a stewardship role”** è stato l'unico in grado di avvicinarsi al 10 con una media di 8,79, grazie all'attenzione posta da alcune aziende nella creazione di prodotti attenti alla salute della persona. Certamente un livello sopra gli altri si dimostrò il BM **“Develop scale up solutions”** il quale è stato il migliore per distacco grazie al punteggio di 19,09. La spiegazione di questo successo è legata a quanto detto nei paragrafi precedenti e di conseguenza al core business delle aziende che hanno trovato la propria via di sviluppo all'interno di questo BM; esso, oltre a spingerle verso una forte integrazione tra RM e mission sostenibile e un forte impatto complessivo nei confronti della società, le rende le più attente nei confronti del benessere economico e sociale della propria clientela, a dimostrazione ancora una volta di come esso sia

una condizione essenziale per la sopravvivenza di questo tipo di imprese e un fattore che come si è visto ha garantito il primato a questo BM durante tutto l'arco dell'indagine

Conclusione

Il fenomeno B Corp è relativamente recente. Questa certificazione è stata creata da B Lab soltanto 15 anni fa, arco temporale però, all'interno di un mondo oggetto di continue trasformazioni economiche, politiche e sociali, risultato sufficiente per trasformare questa creazione in uno strumento che oggi sicuramente può essere considerato come un successo su scala globale. Dal 2006 ad oggi la BCC è riuscita a conquistarsi una propria reputazione e soprattutto è diventata il motore di un movimento di imprese capaci di intercettare il cambiamento culturale nato nella parte conclusiva dello scorso secolo riuscendo a trasformare una necessità storica in un'opportunità di profitto, attraverso però modalità spesso abbastanza diverse. La giovane età di questo fenomeno, infatti, non deve però far pensare che l'omogeneità sia il tratto caratteristico dei modelli di sostenibilità attuati dalle imprese "Certified" e, come ampiamente descritto nei precedenti capitoli, parlare di B Corp vuol dire entrare dentro un mondo formato da numerose ramificazioni dove orientarsi efficacemente non è un qualcosa di scontato. Come descritto da Bocken, Short e Rana all'interno del loro lavoro, le vie per raggiungere la sostenibilità all'interno del mondo aziendale sono diverse e l'obiettivo di questo elaborato è stato proprio di indagare le eterogeneità del fenomeno B Corp, analizzandone i relativi effetti e dimostrando come le differenze proprie di questo mondo possano condurre a conseguenze decisamente diversi nell'ambito della creazione di benessere sociale e/o ambientale. I BM descritti nel corso degli scorsi capitoli sono stati un'ottima bussola in tal senso, essi sono stati i veri pilastri di questo lavoro e il loro utilizzo ha permesso di comprendere sia le diverse conseguenze prodotte in capo all'utilizzo di ciascun modello di sviluppo sia di poter indagare l'eventuale veridicità della teoria di partenza secondo cui ogni via percorsa verso la ricerca della sostenibilità conduca nella sostanza a conseguenze non necessariamente omogenee.

L'analisi svolta e i suoi relativi esiti in prima battuta hanno confermato la sostanziale validità all'interno del contesto britannico di tutti i BM presentati. Ciò ribadisce come le valutazioni alla base del processo di certificazione effettuate da B Lab siano efficaci nel rendere questa certificazione accessibile ad imprese davvero meritevoli di tale riconoscimento, ma allo stesso tempo è doveroso sottolineare come nel corso dell'analisi, nonostante una comune competitività di fondo, non tutti i modelli abbiano portato a risultati dall'efficacia ugualmente soddisfacente. Quanto riscontrato dunque ha confermato sostanzialmente l'ipotesi di partenza e ciò deriva paradossalmente proprio dalle caratteristiche che hanno determinato il successo di questa certificazione. Come già spiegato in precedenza, B Corp nel corso degli anni è diventato non soltanto il nome di una certificazione rilasciata dall'ente no profit B Lab, ma anche e

soprattutto un vero e proprio brand in grado portare redditività alle aziende. Quest'ultimo aspetto è stato decisivo nel trainare la certificazione verso i successi annoverati negli ultimi anni su scala globale ed è chiaro come la sua popolarità raggiunta dal 2006 ad oggi sia stata il frutto della capacità di non essere soltanto uno strumento utile a modificare il modo di fare business di intere aziende, ma anche di essere un ottimo modo di comunicare al mondo la propria conversione verso la ideali verso cui l'opinione pubblica oggi nutre una certa sensibilità. Tutto questo, se da un punto di vista complessivo ha regalato al mondo B Corp la popolarità di cui gode attualmente, dall'altro ha certamente determinato la poca competitività dei risultati di alcune delle aziende analizzate. Tra di esse le imprese ad aver riscosso i punteggi migliori nelle diverse fasi dell'analisi sono state quelle per cui la sostenibilità si è dimostrata come non soltanto un qualcosa da utilizzare soltanto in virtù delle esigenze comunicative degli ultimi anni, ma quelle per cui essa oggi più che mai è una vera e propria fonte di sopravvivenza all'interno del mercato. Le imprese, infatti, che hanno sposato il progetto B Corp solo per riscuotere i relativi vantaggi sul piano del marketing, senza averne l'assoluta necessità in termini strategici o senza possedere gli strumenti giusti per incidere in maniera significativa all'interno della società, sono poi state quelle con i punteggi più deludenti. Allo stesso tempo le B Corp dedite da sempre verso gli ideali propri di questa certificazione, e per cui la BCC è stata un passaggio naturale all'interno del percorso di crescita, sono state quelle che hanno dimostrato di saper cogliere al meglio le opportunità di sviluppo date dal nuovo modo di fare impresa portato avanti da B Lab.

Contestualmente tutti i BM coinvolti in questo elaborato sono stati colpiti da questa tendenza, che è delle ragioni dietro all'eterogeneità dei risultati ottenuti dai diversi modelli. Essi hanno mostrato come le motivazioni, il proprio passato e le caratteristiche del proprio prodotto siano fattori di fondamentale importanza nel determinare il successo della transizione sostenibile di un'azienda. Non è un caso che le scelte intraprese da parte di aziende focalizzate solo su azioni collaterali ai propri processi operativi o già forti di una grande storia e di una consolidata posizione di mercato, nonostante un buon impatto complessivo, si siano spesso dimostrate totalmente slegate dal proprio modello di ricavi e dunque difficilmente capace di incidere strutturalmente in un futuro dove queste imprese dovranno necessariamente trovare la forza di ripensare il proprio business.

Buoni invece sono stati i risultati dei BM legati all'innovazione tecnologica, ottenuti grazie a un discreto numero di aziende che negli ultimi anni hanno saputo legare la loro offerta all'uso di materiali di scarto e allo sfruttamento di risorse naturali e rinnovabili. Alla luce di quanto presentato precedentemente però questi modelli non possono essere giudicati come i migliori

tra quelli proposti, a causa di un impatto complessivo espresso in termini di B Impact Score non all'altezza rispetto a quanto fatto registrare da altri modelli e di un'integrazione tra MS e revenue model non altissima, se si esclude la media del modello **“Create value from waste”** su cui pende tuttavia la sua bassissima diffusione nel panorama britannico.

A trovare il miglior equilibrio durante tutta l'analisi è stato il BM **“Develop scale up solutions”**. Supportato da un'ampia rappresentanza registratasi nel campione scelto, e dunque anche da un numero più solido di aziende rispetto ad altri BM, i suoi ottimi risultati in ottenuti termini di integrazione tra MS e revenue model, dove è stato supportato da una mole di dati più affidabile rispetto al leader di categoria, e di B Impact Score. È importante soffermarsi su quanto raggiunto da questo modello, perché i dati raccolti sono la concreta testimonianza di come una transizione sostenibile, se accolta non tanto come un'opportunità di crescita dal punto di vista comunicativo, quanto più come un'occasione a cui far girare intorno il proprio RM e le caratteristiche di quanto offerto ai consumatori, può essere capace di sollevarsi da mere finalità di marketing e guidare intere aziende verso proficui risultati in termini di benessere sociale creato. Non sorprende che tra le aziende legate a questo modello non vi siano imprese parte del mondo dell'industria manifatturiera, che è cresciuta e si è consolidata indipendentemente dalla rivoluzione sostenibile del ventunesimo secolo; piuttosto, attori legati a un settore dei servizi, presente in maniera decisamente forte all'interno dell'economia del Regno Unito e che oggi rappresenta l'embrione di numerose nuove imprese in cui l'offerta di servizi dediti allo sviluppo del benessere sociale è diventata il proprio tratto caratteristico e una condizione imprescindibile verso il successo economico. Per molte di esse l'ottenimento della BCC non è stata una tappa forzata della propria storia dettata da leggi di mercato, ma una via per comunicare qualcosa di ottenuto indipendentemente dalla volontà di legarsi a quanto creato da B Lab e questo è stato probabilmente il fattore che ha garantito l'efficacia del loro BM.

In conclusione, risulta evidente dunque come i diversi percorsi strategici intrapresi dalle aziende britanniche del nuovo millennio verso l'ottenimento della BCC non siano polivalenti, ma anzi legati a risultati abbastanza diversi tra di loro sia in termini assoluti sia in termini di livello di benessere ottenuto dalle diverse categorie di stakeholder considerati. In tal senso, tutti i modelli proposti si sono confrontati all'interno di un contesto in cui la popolarità di questa certificazione può essere considerata come vera croce e delizia di un movimento di imprese dove le scelte di sostenibilità che hanno generato impatto maggiore sono state proprio quelle capaci di andare oltre le semplici ragioni mediatiche. Esse possono sicuramente guidare le aziende di tutto il mondo, in particolare quelle britanniche, verso una migliore visibilità e una migliore posizione di mercato, ma, in un mondo vittima di stravolgimenti ambientali sempre più forti, in cui risorse

anche di fondamentale importanza iniziano a scarseggiare e dove solo gli attori davvero in grado adattarsi alla nuova realtà contemporanea hanno una chance di restare in vita nel medio lungo periodo, strategie così deboli sono la conseguenza di ragionamenti miopi destinati a scontrarsi nei prossimi decenni contro il conto che il nostro pianeta, volendo o non volendo, ci presenterà.

Riferimenti Bibliografici

- N.M.P. Bocken, S.W. Short, P. Rana, S. Evans, 2014. *A literature and practice review to develop sustainable business model archetype*, Journal of Cleaner Production 65, pp. 42-56;
- J. Dowling, J.Pfeffer, 1975, *Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behaviour*, The Pacific Sociological Review Vol. 18, No. 1 (Jan., 1975), pp. 122-13;
- European Commission, 2006, *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee - Implementing the partnership for growth and jobs: making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility*, p.2;
- Financial Report Council, 2018, *The UK Corporate Governance Code*;
- E. N. Gamble, S. C. Parker, P. W. Moroz, 2020. *Measuring the Integration of Social and Environmental Missions in Hybrid Organizations*, Journal of Business Ethics 167, pp. 271–284;
- Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Legge n.208, 28 Dicembre 2018, Co.76-384;
- Maryland General Assembly, *Senate Bill 690/House Bill 1009*, 26 Marzo 2010/3 Aprile 2010;
- United Nations, 2015, *Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015*, p.2
- .