

# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

---

Corso di Laurea magistrale in  
Lingue per la comunicazione turistica e commerciale

TESI DI LAUREA

**L'evoluzione del concetto di impresa: le "B Corp" e il caso  
della Pasticceria Filippi**

Relatore

Chiar.ma Prof.ssa

Vania Vigolo

Candidata

Marianna Rinaldi

VR393865

**Anno accademico 2015-2016**

A mio nonno Severino

## INDICE

Introduzione e Ringraziamenti.....	i
Capitolo 1. Il panorama del Marketing responsabile.....	p.1
1.1 Etica aziendale.....	p.2
1.2 Responsabilità sociale d'impresa.....	p.4
1.3 Cause related marketing.....	p.7
1.4 Green marketing.....	p.9
1.5 Marketing sostenibile.....	p.11
1.6 Impresa sociale.....	p.15
Capitolo 2. Un Nuovo modello d'impresa: le "BCorp", dalla nascita fino ai giorni nostri.....	p.22
2.1 Il percorso di BLab e la nascita dell'idea B Corp.....	p.23
2.2 Dall'impresa sostenibile all'impresa <i>B Corp</i> .....	p.27
2.3 Caratteristiche comuni delle imprese <i>B Corp</i> .....	p.31
2.4 La distinzione fra <i>B Corp</i> e <i>Benefit Corporation</i> .....	p.32
2.5 Numeri.....	p.38
2.6 I vantaggi e le criticità della certificazione.....	p.41
Capitolo 3. Il panorama italiano delle <i>B Corp</i> e il caso della Pasticceria Filippi.....	p.50
3.1 Le <i>B Corp</i> italiane.....	p.50
3.2 Il metodo di ricerca qualitativa: l'intervista.....	p.54
3.3 Presentazione del caso.....	p.57
3.3.1 La storia, la mission e i suoi prodotti.....	p.57
3.3.2 Il DNA della Pasticceria Filippi.....	p.61
3.3.3 La certificazione <i>B Corp</i> e il questionario del <i>B Impact Assessment</i> .....	p.63
3.3.4 Il post certificazione: risultati, conseguenze, aspettative.....	p.69
3.4 Limiti della ricerca e considerazioni per lavori futuri.....	p.72
Bibliografia e Sitografia.....	p.74



## Introduzione

Mai come in questo inizio di ventunesimo secolo, l'essere umano è costretto ad affrontare molte sfide dal punto di vista ambientale, sociale ed economico. Basti pensare, solo per citarne alcuni dei problemi esistenti sul pianeta, ai mutamenti climatici, alla povertà di alcune zone del pianeta e alle crisi finanziarie dei paesi sviluppati. Il sentimento che si respira in questi anni, da parte soprattutto dei giovani, è un sentimento di preoccupazione e sfiducia per il futuro.

Con questo lavoro, voglio provare a dare una speranza, a chi come me, ancora studentessa, voglia approcciarsi al mondo del lavoro e al futuro in generale, con una speranza: la speranza che il mondo possa migliorare le sue condizioni attuali. Questa frase potrebbe sembrare poco tecnica, ma in realtà risulta essere perfetta per lo slogan del movimento che viene descritto in questo lavoro: "using business as a force for good", usare il business come una forza per fare del bene. L'argomento delle imprese certificate *B Corp*, è un tema che dal primo momento che ne ho sentito parlare, ha riscosso in me molta curiosità e sorpresa: esistono infatti imprese che fanno della propria attività aziendale, anche, un'opportunità per cambiare positivamente il mondo circostante. A partire dall'ambiente alla comunità in cui l'impresa opera, dai collaboratori ai clienti con cui essa ha a che fare, fino ad arrivare alla *governance* aziendale, le *B Corp* sono un nuovo modello di impresa che agisce sostenibilmente a 360°, cioè in tutti i campi imputabili ad un'impresa. La novità di questo modello sta nel fatto che questa sostenibilità ha la caratteristica di poter essere misurata, di poter essere monitorata e migliorata nel percorso di vita di un'impresa. Infatti come verrà esplicitato successivamente nel lavoro, le imprese vengono chiamate *B Corp*, dal nome della certificazione che esse ottengono compilando un questionario, ovvero, in questo caso, il vero strumento della sostenibilità. Anche se il termine "compilando" è un verbo alquanto riduttivo per spiegare tutte le azioni che poi vengono implementate, per adesso risulta essere sufficiente ai fini di spiegare sommariamente le dinamiche del fenomeno.

La concretezza del modello è proprio la chiave del suo successo: è stato veramente straordinario vedere, durante la scrittura di questo lavoro, come il numero delle *B Corp* cresceva di mese in mese: ho iniziato segnando 1897 imprese *B Corp* fino ad arrivare 2048 *B Corp* nel giro di cinque mesi in tutto il mondo. Infatti negli ultimi anni l'espandersi di questa comunità di imprese ha raggiunto grandi esiti, sia in termini di numero di imprese certificate *B Corp*, sia in termini di risultati anche in altri contesti, come quello politico. Per esempio, negli Stati Uniti, dove per

l'appunto questo "movimento globale che mira a ridefinire l'idea di successo imprenditoriale"<sup>1</sup> è nato, 31 su 50 paesi del suolo americano, hanno introdotto nel loro ordinamento giuridico, la legge sulle *Benefit Corporation*: una nuova tipologia di impresa che è strettamente collegata alle *B Corp*, perché ideata dallo stesso cervello, l'organizzazione americana non profit *B Lab*. Oltre oceano, precisamente in Europa, l'Italia è il secondo paese, dopo gli Stati Uniti, ad aver introdotto questa nuova forma di business e ciò è una novità, visto che l'Italia ultimamente in molti contesti risulta essere al di sotto di altre nazioni. Questa notizia mi ha dato la spinta per proseguire in questo lavoro e approfondire l'argomento. Senza attualmente entrare nella distinzione delle *Benefit Corporation* e delle *B Corp*, il punto focale del tema sta proprio nel concetto di fare meglio impresa, di riportare l'impresa a essere responsabile delle sue azioni e a essere creatrice di valore, non solo per se stessa ma per tutti i soggetti con cui collabora e l'ambiente circostante. L'attenzione che pongono tali aziende a queste tematiche di grande attualità, come l'ambiente e il sociale, portano a pensare, che se questo movimento è capace di influenzare i governi ed è capace anche ogni anno in tutto il mondo di raddoppiare il numero di imprese che vogliono avere un approccio diverso nel fare il proprio business profondamente e concretamente, non può che portare speranza verso una nuova società, una società più attenta alle problematiche esistenti: perché se cambia il modo d'agire delle imprese, può cambiare il modo d'agire delle persone e conseguentemente anche quello dei governi. I veri cambiamenti sono quelli che partono dal basso e che vengono fatti per sopprimere ad una mancanza, in questo caso la mancanza di aver trascurato per troppo tempo la missione che un'impresa dovrebbe avere nel suo Dna, cioè di migliorare il mondo in cui opera, partendo da quello circostante ad essa.

Questo lavoro ha l'obiettivo di svelare il perché e il come questo movimento sia nato, come esso sia strutturato, quale sia il suo carattere innovativo, evidenziandone le sue caratteristiche e capire quali siano le lacune o i limiti tuttora presenti, andando poi a scoprirle ancora più concretamente grazie ad una ricerca qualitativa del fenomeno, ovvero improntando un *case study* su un'impresa diventata *B Corp* recentemente.

Precisamente, nel primo capitolo si è voluto analizzare la situazione generale nel campo della sostenibilità, ovvero quali tipologie di aziende o approcci di marketing affrontano questo tema e su che livelli, evidenziando le differenze o somiglianze fra le diverse tipologie esposte. Nel secondo

---

Honeyman, R. *The B Corp Handbook. How to use Business as a Force for Good*. 2014, trad. In ita. Di A. Grechi e A. Spila, *Il Manuale delle B Corp. L'impresa come forza positiva*. Bookabook, 2015: p.74

capitolo si entra nel cuore del lavoro ovvero nell'approfondimento sulle *B Corp*, presentando inizialmente le differenze rispetto agli altri soggetti aziendali, presentati nel primo capitolo e continuando nella descrizione del fenomeno, evidenziando le peculiarità del movimento e le similarità tra le stesse *B Corp*, esplicando inoltre le differenze con le *Benefit Corporation* e concludendo, presentando i vantaggi e gli svantaggi nell'ottenere tale certificazione. Nel terzo capitolo, infine, si è voluto fare una doverosa parentesi al movimento italiano delle *B Corp* per contestualizzare la situazione nel nostro paese: in particolare, si è andati ad analizzare una specifica impresa, la Pasticceria Filippi s.r.l. s.b. di Zanè, in provincia di Vicenza. Questo *case study* ha permesso di capire alcuni aspetti non ancora totalmente chiari della certificazione e ha fatto sì di poter andare a toccare con mano gli effetti imminenti di questo cambiamento.

Il risultato di questo lavoro non è stato solo quello di capire in cosa consista il movimento *B Corp* e capire veramente quanto le imprese possano migliorare le proprie performance ma quanto esso possa effettivamente contribuire al cambiamento del mondo in senso positivo, se, appunto, le imprese iniziassero ad agire veramente con un'attenzione diversa verso tutti quanti i soggetti implicabili nell'attività d'impresa. Inoltre, questo lavoro può aver messo in luce il fatto che probabilmente l'Italia e le imprese italiane sono un terreno fertile per questo tipo di certificazione, per questo tipo di fare impresa: per come esse sono strutturate, le piccole e medie imprese italiane sembrano avere nel proprio Dna quelle particolarità, come la ricerca nel proprio business dell'innovazione, del design e della qualità del prodotto, che sono quei determinati aspetti che vengono esaltati mediante la certificazione. In altre parole, la certificazione può essere usata non solo per accertare il valore di tale impresa che agisce in maniera sostenibile su più fronti, ma anche il carattere che rende unica quell'impresa: oltre all'attenzione per l'ambiente e per il sociale, l'integrità e la qualità del prodotto o del servizio che quella determinata impresa produce o offre alla comunità. Il fatto di riportare l'attenzione alla cura del prodotto, alla cura del processo produttivo e alla cura di chi tratta quel prodotto e di chi poi lo va ad utilizzare, lo trovo un grande passo avanti verso il miglioramento della nostra società.

## Ringraziamenti

Desidero ringraziare:

-il dott. Paolo Braguzzi per la Sua disponibilità e cortesia con cui mi ha portato a conoscenza di questo nuovo movimento delle *B Corp* e per il Suo gentile aiuto nel farmi reperire informazioni a riguardo;

-l'associazione Lions Club Villafranca di Verona, senza la quale non avrei mai potuto ascoltare l'intervento del dott. Paolo Braguzzi col titolo "Nuovi Modelli di Impresa", durante un meeting;

-l'Unioncamere Veneto, per avermi permesso di partecipare al convegno dal titolo "Responsabilità Sociale d'Impresa e Società Benefit", indirizzato all'ordine dei consulenti per il lavoro, dei dottori commercialisti, degli esperti contabili e degli avvocati.

-il dott. Andrea Filippi, per avermi permesso di intervistarlo e di raccogliere informazioni sulla Sua realtà;

-la mia relatrice prof.ssa Vania Vigolo, che mi ha permesso di scrivere su questo argomento;

-i miei genitori Angelino e Laura, i quali, oltre ad avermi sempre appoggiato nelle mie scelte, mi hanno trasmesso e mi trasmettono un dono che fa parte ormai di me: la passione, in ogni sfaccettatura della vita;

-mio fratello Federico con Lisa e Lorenzo, perché mi hanno permesso di divertirmi e rilassarmi in diverse occasioni;

-mia sorella Francesca e il mio ragazzo Davide, i quali hanno sempre creduto in me e mi hanno sempre aiutato a trovare la soluzione ad ogni ostacolo, in tutti i campi della mia vita;

-alle mie preziose amiche Jasmin e Sara, sulle quali so che potrò sempre contare; le amiche dell'università Chiara, Eugenia, Elena, Jasmine e Martina con le quali mi sono divertita ad affrontare gioie e dolori durante questo percorso di studio; e le mie amiche Clarissa e Sofia, con cui ho condiviso tanti bei momenti;

- i miei nonni Giuseppe, Pasquina, Severino che mi hanno sempre voluto tanto bene e in particolare nonna Ester, che mi insegna sempre a "mettercela tutta" per le cose a cui tengo veramente.



## 1. Il panorama del Marketing responsabile

Dalla prima metà del Ventesimo secolo fino ad oggi, la popolazione globale sta vivendo in un periodo dove sono in atto molti cambiamenti: in primo luogo, vi è quello climatico, causato tra i vari fattori, dagli altissimi livelli di rifiuti e di emissioni di anidride carbonica prodotte dalle industrie e dalla cittadinanza in generale; in secondo luogo, vi è quello sociale, infatti vi sono ancora molti problemi legati alle diseguaglianze sociali fra le popolazioni della Terra, come la povertà e la fame nel mondo; in terzo e ultimo luogo, non certo per importanza, gli impatti della crisi economica del 2008 avvenuti sui paesi cosiddetti già sviluppati.

“Se c’è qualcosa che ci sta insegnando questa fase di recessione che molte economie stanno attraversando e che rappresenta, di fatto, la nuova realtà con cui dobbiamo fare i conti, è che i paradigmi che abbiamo utilizzato fino a oggi per interpretare la competitività dell’impresa mostrano alcuni limiti strutturali e che occorre pensare a nuovi paradigmi che superino le logiche tradizionali per ragionare in termini di creazione di una nuova forma di valore condiviso con il contesto con cui l’impresa opera”<sup>1</sup>.

Tutte queste problematiche di tipo ambientale, sociale e economico sono state portate al centro dell’attenzione da parte della comunità internazionale in quanto comuni a tutti i Paesi. Si è iniziato a parlare, perciò, di sostenibilità, la quale ha preso piede fra gli studiosi a partire dagli anni Settanta, quando l’esempio di economia fordista aveva iniziato a porre qualche dubbio sull’effettivo valore di questo modo di produrre e di consumare di queste imprese industrializzate, che sfruttavano le risorse senza freno alcuno. Gli anni Ottanta videro poi l’avvicinarsi di problemi quali la povertà e lo sottosviluppo, oltre alle varie problematiche ambientali<sup>2</sup>. Si sono quindi sviluppati nuovi approcci al business e successivamente nuove tipologie di imprese. La comunità ed in primis le imprese hanno iniziato ad adottare un diverso regime da quello di un tempo al loro modo di produrre e al loro approccio al consumatore, il quale, rispetto a decenni precedenti, è un soggetto molto più informato e sensibile alle tematiche sociali e ambientali. Il marketing tradizionale si è quindi trasformato in un marketing responsabile, ponendo le imprese in competizione sull’aspetto della sostenibilità e della responsabilità. Prima di porre l’attenzione su

---

<sup>1</sup> Porter, K. (2011) cit. in Sebastiani, R. *Corporate sustainability e competitività delle imprese. Lo sviluppo sostenibile come opportunità per un nuovo modo di fare impresa*. FrancoAngeli, Milano, 2013, p.10

<sup>2</sup> Molteni, M. e Todisco, A. *La Guida del Sole 24 ore alla Responsabilità Sociale d’Impresa. Come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR*. Il Sole 24 ore Libri, 2008: p. 4

imprese che combinano la loro attività a un incorporato scopo sociale, è necessario fare una riflessione sul cambiamento che in questi anni ha subito l'etica aziendale.

### **1.1 Etica aziendale**

In questi ultimi decenni si parla sempre più del concetto dell'etica aziendale che negli anni passati soltanto poche imprese hanno pienamente sviluppato al loro interno: "il distacco dell'economia dall'etica ha impoverito l'economia del benessere"<sup>3</sup>, ovvero molte imprese non agendo per il benessere della società, ma pensando individualisticamente al loro interesse, hanno fatto sì che si perdesse "il movente originale della decisione di fare impresa: sentirsi parte sana di un sistema complesso mantenendo la propria indipendenza economica"<sup>4</sup>. Invece, in questi ultimi tempi, si sta compiendo un'inversione di rotta, perché si va infatti a parlare di etica in maniera più consapevole e più profonda, prendendo piede nell'anima delle imprese e anche nella mente dei consumatori che prestano sempre più attenzione a "come si comporta l'azienda", a "come essa agisce all'interno del proprio lavoro", "che attenzioni presta l'azienda a determinate tematiche". La novità di questi ultimi anni sta nel fatto che l'impresa ha capito che esplicitando la propria etica si mette a conoscenza la propria filosofia imprenditoriale e i propri obiettivi al consumatore, il quale può premiare l'impresa che resta coerente ai propri impegni, procurando un vantaggio anche alla comunità. Esplicitare l'etica è quell'atto volontario dell'impresa di rendere noto a tutti, sia all'ambiente esterno che all'ambiente interno, il fulcro della propria attività e i valori che permeano intorno all'agire d'impresa. Per ambiente esterno si intende tutti quei soggetti che hanno un rapporto con l'impresa, come i fornitori e i clienti, ma anche tutta quella serie di stakeholder che direttamente non hanno legami con l'impresa ma che in qualche modo sono coinvolti in quello che di fatto fa l'impresa, si parla infatti di comunità in generale. Per ambiente interno, invece, si intende tutti i collaboratori che lavorano direttamente all'interno dell'impresa per svolgere l'attività di cui essa è specializzata, dall'impiegato all'operaio. Quindi, l'impresa rendendo esplicito a tutti i suoi stakeholder, interni od esterni che siano, la propria mission, i propri valori e gli obiettivi di lungo termine, coinvolge tutti i soggetti nel suo progetto, ovvero nella sua attività e realtà aziendale. Per mission si intende il "delineare il contesto all'interno del quale le strategie

---

<sup>3</sup> Sen, A. K. *Etica ed economia*. Editori Laterza, Bari, 2009 (VII edizione): p.98

<sup>4</sup> Mangini, D. "Società Benefit. La normativa italiana riconosce il modello adottato da Kickstarter", Wired.it, gennaio 2016, <http://www.wired.it/economia/business/2016/01/19/societa-benefit/>

devono essere formulate”<sup>5</sup>, ovvero rendere note le finalità generali, specificando quali sono i stakeholder da soddisfare in via prioritaria, definire l’ambito di attività dell’impresa e i suoi possibili sviluppi futuri. I valori dell’organizzazione, che possono essere esplicitati anche all’interno della mission, indicano il modo con cui l’impresa deve lavorare, i capisaldi su cui deve svolgere la propria attività. Gli obiettivi a lungo termine, invece, tracciano il percorso che l’impresa deve percorrere per arrivare agli scopi prefissati in termini di profitto, numero di clienti forniti, efficienza produttiva, innovazione ecc. Rendere noti ed espliciti le intenzioni dell’impresa è anche una presa di responsabilità da parte dell’impresa, verso se stessa e verso i suoi vari stakeholder. Per questo, a partire dagli anni 90’, molte aziende hanno ritenuto importante specificare una propria etica e renderla pubblica a tutti. In particolare, imprese con una profonda connotazione “etica” hanno sviluppato diverse tipologie di marketing, le quali pongono la propria attenzione su determinate tematiche sociali e/o ambientali che vanno in qualche modo a modificare la propria etica. Questa recente attenzione crea valore per l’impresa che pone l’accento su questi ambiti, un valore aggiunto che l’impresa, adempiente a queste ottiche, può sfruttare nei confronti di un attento consumatore. Molte sono le etichette date a queste nuove tipologie di marketing: “responsabile”, “sostenibile”, “verde” e “sociale”. La lacuna però che accomuna quest’ultime sta proprio nel loro non saper comunicare veramente ai propri stakeholder la loro funzione all’interno della comunità e non saper mettere in pratica a 360° la loro etica, specialmente quando si tratta di ambiti extra economici come possono essere le tematiche ambientali e sociali. Il saper comunicare, ovvero esplicitare e agire coerentemente secondo quanto comunicato e attirare il consumatore, è una caratteristica che dà vantaggio competitivo a quelle imprese che lo sanno fare. Di seguito vengono esaminati i vari comportamenti e i vari marketing che nel tempo si sono sviluppati, presentandone le caratteristiche e le mancanze. Si potrà cogliere alcune somiglianze e sovrapposizioni tra le varie tipologie, mettendo in luce un po’ di confusione riguardo l’argomento. Ad ogni modo, l’analisi che viene fatta è funzionale soprattutto per poi mettere in luce un nuovo modello di impresa, sviluppatosi nell’ultimo decennio, che definisce una tipologia di impresa, capace di colmare le lacune non solo di queste imprese eticamente responsabili ma anche delle altre che non prevedono nessun obiettivo ad impatto sociale o ambientale. Questo nuovo modello di impresa, chiamata “B Corp”, verrà analizzate nel secondo capitolo; nel frattempo, di seguito, si può capire come, senza questi filoni di pensiero

---

<sup>5</sup> Mattiacci, A. e Pastore, A. *Marketing. Il management orientato al mercato*. Hoepli, Milano, 2014 (IV edizione): p.192

e queste tipologie di impresa e di marketing, non si sarebbe arrivati a creare questo un nuovo concetto di impresa, ovvero non si sarebbe arrivati a un'evoluzione in termini di Responsabilità Sociale d'Impresa.

## **1.2 La Responsabilità Sociale d'Impresa**

La Corporate Social Responsibility (CSR), in italiano detta Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), è nata proprio dall'esigenza di porre attenzione a queste questioni. Essa non è mai stata definita in modo univoco ma l'evoluzione del suo concetto si è affermato e consolidato negli anni. Il primo che ha saputo definire tale concetto è Howard R. Bowen nel 1953, il quale affermava che con l'espressione "responsabilità dei manager" intendeva "l'obbligo degli uomini d'affari di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni o di seguire quei corsi d'azione che sono auspicabili in termini di obiettivi e valore della nostra società"<sup>6</sup>. Erano gli anni anche della "Stakeholder Theory" di Edward Freeman, il quale aveva per primo affermato dell'importanza di tutti i soggetti che collaborano indirettamente con l'impresa, e non solo i diretti interessati, come fornitori, clienti e azionisti. Da quel momento il dibattito in tema di CSR si accese, dando vita a diverse interpretazioni, talvolta opposte. Ad esempio, nel 1962 il premio Nobel Milton Friedman affermava che "esiste una e una sola responsabilità per l'impresa: impiegare le proprie risorse in attività capaci di incrementare il profitto nel rispetto delle regole del gioco, ovvero in un contesto di libera e aperta competizione priva di inganni"<sup>7</sup>. Egli esprimeva di fatto solo il concetto di agire secondo i propri interessi per arricchire la propria attività, ovviamente in virtù del rispetto delle norme: tale era il tipico pensiero che predominava tra le imprese di quell'epoca. Invece, gli anni Settanta hanno portato un contributo importante in termini di interpretazioni e contenuti nel definire tale disciplina. Infatti, l'apice è stato nel 1979, quando Archie Carroll ha proposto il modello cosiddetto tridimensionale di CSP (*Corporate Social Performance*) e introdotto dei nuovi concetti a supporto della CSR (Fig. 1). Carroll ha introdotto, oltre alla responsabilità economica e alla responsabilità legale nei confronti della società, che quelle, seppur non pienamente teorizzate, erano aspetti che predominavano in tutte le imprese, quello cioè di produrre sempre più

---

<sup>6</sup> Howard R. Bowen. Cit. in Molteni, M. e Todisco, A. *La Guida del Sole 24 ore alla Responsabilità Sociale d'Impresa. Come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR*. Il Sole 24 ore Libri, 2008: p. 4

<sup>7</sup> Milton Friedman. Cit. in Molteni, M. e Todisco, A. *Ibid.* p. 4

ricchezza e agire secondo i principi della legge, due nuovi capisaldi della teoria della CSR: la responsabilità etica e la responsabilità discrezionale. Per responsabilità etica, si intende che l'impresa debba garantire i valori e i principi etici nei confronti della società, la quale si aspetta



Fig.1 Modello della Corporate Social Performance di A. Carroll

che l'impresa svolga il proprio lavoro in maniera corretta, considerando sempre la morale al di sopra del profitto. Per responsabilità discrezionale, si intendono tutte quelle "azioni e regole di comportamento a cui volontariamente manager e imprese decidono di ispirarsi"<sup>8</sup> per dare un contributo qualitativo alla

comunità. Dagli anni Ottanta si è invece lasciato da parte il discorso definitorio

della CSR e ci si è spostati ad una analisi del contesto competitivo, andando a esaminare specifici punti quali "le opportunità di mercato, la produttività, le competenze del personale"<sup>9</sup> e così via. Nel 1987 la commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo delle Nazioni Unite ha pubblicato il report "Our Common Future", con l'intento di guidare le nazioni verso un percorso di sviluppo sostenibile, sottolineando non solo l'aspetto sociale ma anche quello ambientale. Più tardi, nel 1995, la Comunità Europea ha fatto appello alle imprese europee per la sottoscrizione del "Manifesto delle imprese contro l'esclusione sociale", ovvero un tentativo di richiamare l'attenzione delle imprese su temi sociali. Addirittura nel 1999 viene introdotto nella Borsa di New York il "Down Jones Sustainability Index" che coinvolge il mondo finanziario internazionale. Un altro passo importante verso, non solo una piena consapevolezza di queste nuove tematiche extra economiche, ma anche l'implementazione di esse, è stato quello del "Global Compact" del 2000, che consiste in un codice di 10 punti fondamentali su dei principi cardine che devono essere comuni a tutte le imprese, ovvero riguardante i diritti umani, diritti del lavoro, anti corruzione e tutela ambientale. È inutile dire che tutti questi tentativi da parte delle istituzioni hanno fatto sì che il tema della sostenibilità venga introdotta sempre più nei valori etici delle imprese e quindi ciò ha permesso alla Responsabilità Sociale d'Impresa di acquisire rilievo e importanza all'interno delle società, non solo da parte delle imprese ma

<sup>8</sup> Molteni, M. e Todisco, A. *ibid.* p. 4

<sup>9</sup> *ibid.* p. 4

anche della comunità. Finalmente, nel 2001, viene introdotta una nuova definizione della CSR dal Libro Verde della Commissione Europea come “l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate”<sup>10</sup>. È infatti l’impresa che decide essa stessa volontariamente, senza costrizioni da parte dello stato, di adottare un comportamento, che vada oltre gli standard normativi di legge, cioè un comportamento rispettoso e attento alle esigenze dei vari stakeholders e in riferimento all’ambiente. È anche vero che l’affermarsi di questi nuovi comportamenti ha portato a rendere alcuni comportamenti non più tanto volontari. Infatti, se parliamo in termini di certificazioni, esse prima venivano rilasciate alle imprese che volontariamente lavoravano con certi standard; adesso, invece, specialmente in alcuni settori, il requisito di ottenere determinate certificazioni sono obbligatorie e necessarie per poter lavorare in un determinato mercato o addirittura in un contesto internazionale. Ciò implica un cambiamento della definizione della CSR, la quale viene definita come: “la tensione dell’impresa- e, dunque, in primis dei vertici aziendali- a soddisfare, mediante lo svolgimento delle proprie attività, le legittime e mutevoli attese sociali e ambientali, oltre che economiche, dei vari portatori di interesse (stakeholders) interni ed esterni, siano esse manifeste o latenti”<sup>11</sup>. Questa definizione cerca di integrare all’interno dell’attività propria dell’impresa il soddisfacimento della comunità in termini sociali e ambientali. Non è un caso che nella definizione venga specificato “in primis dei vertici aziendali”: infatti, senza una piena consapevolezza e volontà da parte della direzione aziendale, non sarebbe possibile adottare a pieno la strada della Responsabilità Sociale d’Impresa, proprio perché questo cammino ha bisogno di ingenti sforzi, anche a livello economico e duraturi nel tempo. Di certo potrebbero sembrare investimenti che impoveriscono l’impresa, proprio per l’esborso di denaro, ma col tempo si rivelano decisivi per l’esistenza dell’impresa stessa all’interno dei mercati e della comunità, sempre più attenti a queste tematiche. “In questa nuova era del marketing, i prodotti vengono valutati non solo per la loro performance o in base al prezzo, ma in funzione della responsabilità sociale dei produttori”<sup>12</sup>. Ecco perché l’agire responsabilmente e il saperlo comunicare correttamente creano un vantaggio competitivo rispetto alle altre imprese che

---

<sup>10</sup> Portale della responsabilità sociale d’impresa del sistema camerale. Ultimo accesso: 3.11.2016

<http://www.csr.unioncamere.it/P42A0C385S370/Che-cos-e.htm>

<sup>11</sup> Molteni 2004. cit in M. Molteni, A. Todisco. *Op cit.* p. 5

<sup>12</sup> Ottman, J.A. *Green Marketing. Challenges & Opportunities for the New Marketing Age*. NTC Business Books, Chicago 1993, trad. it. Di Traini, M. *Green marketing: la sfida ambientale come opportunità per il successo dell’impresa*. Il Sole 24 ore Libri. Milano, 1995: p. 11

non svolgono tale sforzo. Sono stati, poi, recentemente definiti i 7 principi fondamentali su cui si regge la Responsabilità Sociale d'Impresa:

Il primo principio è la responsabilità che l'impresa deve assumersi rispetto al suo impatto sulla società e sullo sviluppo, accettando eventuali controlli; il secondo è la trasparenza, in particolare rispetto ai suoi obiettivi di responsabilità sociale e alla provenienza delle risorse finanziarie; il terzo è l'etica: l'obbligo a comportarsi in modo onesto, rispettando le persone e l'ambiente; il quarto è il rispetto degli stakeholders; il quinto il rispetto della legge; il sesto il rispetto degli standard di comportamento internazionali e infine dei diritti umani.<sup>13</sup>

Tuttavia, questa recente regolamentazione e attenzione verso ambiti non prettamente economici non devono far pensare che l'impresa smetta di svolgere quello che per natura è chiamata a fare: ricavare un utile dalla propria attività. Ecco perché le strategie di marketing tradizionali non sono più sufficienti per mirare a questa nuova attitudine, sensibile a tematiche verso il sociale e l'ambiente. Si sono perciò sviluppati diversi livelli di comportamento con cui l'impresa agisce rispettosamente nei confronti di questi ambiti extra economici, con lo scopo di ottenere un vantaggio a livello economico e di comunicazione. Questi diversi livelli di comportamento ci fanno ben notare quanto in realtà le questioni ambientali, sociali e di attenzione a tutti gli stakeholder siano adottati solo a livello superficiale. Di seguito vengono presentati quelli più comuni: il cause related marketing, il marketing sostenibile e il green marketing o marketing ambientale. In ultimo viene presentata l'impresa sociale, quella che più sembra avvicinarsi al modello delle BCorp e delle Benefit Corporation.

### **1.3 Il Cause Related Marketing**

Il Cause Related Marketing (CRM) viene definito come una modalità di marketing, un progetto, che un'impresa adotta per soddisfare due tipi di bisogni: il proprio di perseguire i suoi scopi commerciali e quello di contribuire ad una causa cara alla comunità. L'impresa può cercare di migliorare la sua reputazione, piuttosto che migliorare la marca, o per di più incrementare la propria quota di mercato, contemporaneamente e mediante la realizzazione di un progetto a tema sociale, sostenendo degli enti non profit che perseguono una determinata finalità (la salute, la

---

<sup>13</sup> Punto Sicuro di Mega Italia Media. *I sette principi della Responsabilità sociale d'impresa*. (2009) Ultimo accesso: 16/11/16. <http://www.puntosicuro.it/sicurezza-sul-lavoro-C-1/tipologie-di-contenuto-C-6/normativa-C-65/i-sette-principi-della-responsabilita-sociale-d-impresa-AR-9460/>



lotta alla fame, diritto allo studio...) o rispondendo a determinanti problematiche (emergenze connesse a catastrofi naturali, alla promozione di attività lavorative in aree dove vi è un'alta concentrazione di disoccupazione ecc.). Viene anche chiamato marketing filantropico, ovvero quella "attività di marketing che prevede il miglioramento della *brand awareness* e l'aumento delle vendite e dei profitti attraverso il sostegno fornito a cause socialmente rilevanti"<sup>14</sup>. Il Cause Related Marketing si può perfettamente collegare alla responsabilità sociale d'impresa, perché questa pratica di fatto va a porre l'attenzione sul sociale. Ad ogni modo, il CRM ha una definizione abbastanza recente, infatti, la prima volta che venne usato tale termine fu nel 1983, quando l'*American Express* finanziò il restauro della Statua della Libertà a New York. Essa fece una pesante campagna di comunicazione verso i loro clienti, che furono incoraggiati a devolvere al fondo destinato al restauro della Statua, un centesimo di dollaro per ogni operazione compiuta dalla loro carta di credito; verso invece i loro potenziali clienti, decisero di invitare la popolazione a richiedere la carta di credito, riservando per ogni nuova adozione un dollaro alla causa. Oltre che con queste modalità, vennero istituite diverse campagne di donazioni per esempio all'interno di pacchetti di viaggio e il successo fu grande: "Nel primo mese della campagna l'uso di carte di credito aumentò del 28% rispetto all'anno precedente e la sottoscrizione di nuove contratti del 45%"<sup>15</sup>. Da questo esempio, si può ben notare che gli strumenti del CRM sono molteplici. Infatti le leve adoperate dalla *American Express* sono state 6: "la pubblicità, la promozione al consumatore, la raccolta punti, il voucher, la licenza e le facilitazioni delle donazioni del pubblico"<sup>16</sup>. Il primo strumento è di fatto quello più invasivo, ovvero caratterizzato dalla divulgazione, tramite uno spot, di un messaggio ad impronta sociale o l'associazione dell'organizzazione non profit che si intende aiutare al nome dell'impresa che sta promovendo il progetto. La promozione al consumatore, la raccolta punti e i voucher sono quelli più concreti e consistono nel legare il messaggio all'acquisto di un prodotto/servizio: la promozione consiste solitamente nel destinare una parte del costo del prodotto alla causa; la raccolta punti permette al consumatore di trasformare i punti collezionati in un premio destinandolo alla causa; il voucher, invece, viene posto all'interno della confezione del prodotto, e sta nel consumatore volenteroso, l'atto di far pervenire all'organizzazione non profit in causa il voucher, il quale verrà portato, al termine della campagna, all'ente promotrice di

---

<sup>14</sup> Valdani e Brioschi (1997) cit. in Siano, A. "La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese", *La varietà del comunicare in impresa*, Sinergie n.89, 2002, pp. 3-23

<sup>15</sup> Collis, D.J. e Montgomery, C.A. *Corporate strategy: a resource-based approach*. The McGraw-Hill Companies, Inc. 1998, trad. It. Di Gobbo, P, e Oberto, M. *Corporate strategy. Creare valore nell'impresa multibusiness*. McGraw-Hill Libri Italia. Milano, 2007 (II edizione): p.363

<sup>16</sup> *Ibid*: p.363

questa iniziativa, ricevendo in cambio i beni o i soldi pattuiti. La licenza, invece, è il permesso di utilizzare e porre sui beni commerciali dell'impresa il nome o il logo di una determinata organizzazione non profit, ovviamente conosciuta o con un alto livello di reputazione, in cambio di un corrispettivo di denaro e/o di una royalty. Questo atto fa accrescere l'immagine dell'impresa, comparandola a livello di immagine con quella di una associazione socialmente meritevole. L'ultimo, la facilitazione delle donazioni del pubblico, consiste nel semplificare al pubblico la donazione per una determinata causa o organizzazione non profit mediante la presenza di salvadanai nel punto vendita o la possibilità di pagare un prezzo superiore di un prodotto, destinato appunto alla causa. Quindi, questo tipo di marketing è un approccio che "alla soddisfazione immediata del consumatore aggiunge un impegno nel produrre un beneficio collettivo, solo di breve periodo e spesso solo formale"<sup>17</sup>. In questo modo l'impresa si mostra attenta a tematiche sensibilmente attraenti per il consumatore ma che in realtà sono solo azioni di facciata per creare una reputazione eticamente credibile all'impresa, senza che di fatto si intacchi in modo profondo l'agire d'impresa. Infatti "la gestione caratteristica dell'impresa non viene posta in discussione. Così facendo si alimentano quelle posizioni critiche secondo le quali la CSR altro non sarebbe altro che un'operazione cosmetica, ininfluyente e addirittura colpevole, perché può avere il fine rendiconto di distogliere l'attenzione del pubblico dai problemi veri dell'impresa"<sup>18</sup>. In ultimo, è bene far notare, che questo approccio non dedica troppo spazio alla questione ambientale, quanto lo riserva per le questioni sociali.

#### **1.4 Il Green Marketing**

Una spinta a questo tipo di marketing è stato dato a partire dagli anni '80 con il movimento "verde" degli ambientalisti, quando si è venuto a conoscenza del buco dell'ozono e di altre situazioni ambientali e climatiche in pericolo. Essendo la questione ambientale una delle grandi questioni del nostro secolo, ha preso sempre più piede in alcune tipologie di imprese il green marketing, o marketing ambientale. Nato negli anni Ottanta, esso è quella porzione di marketing responsabile che

---

<sup>17</sup> Mattiacci, A. e Pastore, A. *Marketing. Il management orientato al mercato*. Hoepli, Milano, 2014 (IV edizione): p. 594

<sup>18</sup> Collis, D.J. e Montgomery, C.A. *Op. cit.* p.363

“mira essenzialmente al raggiungimento di due obiettivi: sviluppare prodotti dei quali sia garantita la compatibilità ambientale - in altre parole - che abbiano un impatto minimo sull’ambiente (...) e trasmettere un’immagine di elevata qualità, che includa la sensibilità ambientale, sia per quanto riguarda gli attributi specifici di prodotto, sia per quanto riguarda la reputazione dell’azienda produttrice, relativamente al grado di conformità ambientale”<sup>19</sup>.

Mai come oggi l’attenzione alla questione ambientale è senza dubbio posta al vertice non solo a livello imprenditoriale ma anche a livello politico e internazionale e questo tipo di approccio focalizza la propria attenzione proprio sull’ambito ambientale, sul fatto di creare un modello di produzione che non rechi danno all’ambiente e quindi perseguendo un comportamento che di fatto si focalizzi su un miglioramento collettivo. Per veramente attuare il green marketing, renderlo competitivo e renderlo credibile nel medio e lungo termine, sono state definite le 5 “I” del green marketing: “Intuitivo, Intrigante, Innovativo, Invitante, Informato”<sup>20</sup>. Il green marketing deve rendere di facile apprendimento le alternative cosiddette verdi, deve integrare l’aspetto sostenibile con tutti gli ambiti di un’impresa, ovvero quello economico, tecnologico e sociale. “To create a significantly greener economy, there will need to be a range of new and greener products and technologies. Instead of seeking to ameliorate environmental and social impacts of existing products and technologies through ‘end-of-pipe’ initiatives, there is a growth in more innovative ‘clean technology’ solutions”<sup>21</sup>. Deve poi creare prodotti e stili di vita nuovi grazie all’innovazione, per farli rendere funzionali, duraturi, salutari e appetibili facendo dei principi sostenibili il fulcro su cui l’innovazione deve puntare. Deve, in ultimo, riuscire ad educare le persone sull’ambiente, declinare i falsi miti e promuovere una conoscenza che permetta al consumatore di agire consapevolmente e preferire prodotti attenti alle dinamiche ambientali.

Il marketing ambientale perciò è più complesso del marketing tradizionale, in quanto deve affrontare i dubbi su quanto concerne il concetto di “verde”, sullo sviluppo dei prodotti ecologici e non per ultimo deve esser garante della credibilità dei suoi prodotti grazie ad una comunicazione veritiera e degna del tema. Il problema del saper comunicare chiaramente e in modo appetibile alla comunità temi di spiccata sensibilità come quelli ambientali è tuttora ancora presente. Quindi “il green marketing e le problematiche ambientali rappresentano un impegno attuale e serio nel

---

<sup>19</sup> Ottman, J.A. *Green Marketing. Challenges & Opportunities for the New Marketing Age*. NTC Business Books, Chicago 1993, trad. it. Di Traini, M. *Green marketing: la sfida ambientale come opportunità per il successo dell’impresa*. Il Sole 24 ore Libri. Milano, 1995: p. 57

<sup>20</sup> Spinosi Marketing Strategies. *Le strategie di Green marketing: come nasce il marketing responsabile*. Ultimo accesso: 17/11/2011. <http://www.spinosimarketing.com/it/strategie-green-marketing-responsabile.html>

<sup>21</sup> Peattie, K. e Charter, M. in Baker, M. J. *The Marketing Book*. Butterworth Heinemann, Oxford 2003. (V edizione)

conciliare le abitudini dei consumatori con la necessità dell'ambiente, puntando sulla qualità dei propri prodotti e/o servizi"<sup>22</sup>. Sebbene l'impegno del marketing ambientale sia diviso su più fronti, esso punta molto sulle tematiche ambientali, tendendo leggermente a trascurare l'attenzione verso il sociale e verso le condizioni di lavoro dei propri collaboratori e proprio per questo motivo esso non può considerarsi un marketing responsabile a 360 gradi.

## 1.5 Marketing sostenibile

A livello internazionale il tema della sostenibilità sta riscuotendo una grande attenzione e trasmette una grande voglia di cambiamento, anche sotto la pressione degli allarmi lanciati delle varie associazioni umanitarie e ambientaliste. Un esempio è il monito del WWF, il quale afferma che se non si interviene sui trend di utilizzo delle risorse dovuti agli attuali stili di consumo e di produzione, entro il 2030 si avrà bisogno di tre pianeti. Il marketing sostenibile è di fatto l'ultima tipologia di marketing che si è venuto a creare proprio dalla consolidata consapevolezza delle imprese riguardo alle tematiche sociali e ambientali. I problemi più importanti a livello globale sono: "la crescente domanda di materie prime e di carne da parte dei paesi in via di sviluppo, del cambiamento climatico, della scarsità di acqua, della perdita di biodiversità"<sup>23</sup>. Proprio per il fatto che queste questioni non sono da focalizzare solo all'interno di determinate aree del pianeta, ma essendo problemi globali, è nato il bisogno di porre queste questioni a livello internazionale. Ecco perché, a partire dal summit di Rio del 1999 sino ad arrivare a quello di Londra del 2016, il tema delle conferenze è sempre stato incentrato sul tema della sostenibilità e dell'esigenza di applicarlo seriamente in tutte le economie dell'emisfero. Come si può ben intuire, il tema della sostenibilità è un tema molto complesso e quindi le definizioni presenti nel testo sono frutto di una continua evoluzione del concetto durante gli anni a seconda dei cambiamenti delle condizioni economiche, sociali e ambientali del mondo. Secondo l'OECD (Organizzazione per la Cooperazione Economica e lo Sviluppo), le quattro premesse che hanno contribuito alla nascita e allo sviluppo del concetto di sostenibilità sono:

“-La globalizzazione dell'economia mondiale e l'integrazione dei mercati finanziari. Entrambe queste dimensioni hanno inciso sulle dinamiche economiche e sociali e hanno avuto un impatto

---

<sup>22</sup> Spinosi Marketing Strategies Op. Cit.

<sup>23</sup> Sebastiani, R. *Corporate sustainability e competitività delle imprese. Lo sviluppo sostenibile come opportunità per un nuovo modo di fare impresa*. FrancoAngeli, Milano, 2013, p.16

su percezioni e aspettative dei cittadini, dei consumatori, e delle istituzioni nei confronti degli attori economici, in primis le imprese;

-il peso sempre più rilevante assunto dai criteri etici e sociali nell'orientare le decisioni di investimento e di consumo sia di singoli individui, che di imprese e istituzioni;

-la crescente preoccupazione per l'impatto negativo delle attività economiche sulle risorse dell'ambiente e sul suo degrado;

-la necessità di una maggiore trasparenza nelle attività d'impresa, resa possibile dai progressi informatici e amplificata dai recenti scandali sulle condotte delle imprese e dai fallimenti finanziari avvenuti negli ultimi decenni"<sup>24</sup>.

Questi quattro fattori ci permettono di capire le motivazioni per il quale questo tema sia diventato di grande attualità e sensibile non solo per le imprese ma anche per i cittadini e per le istituzioni a livello mondiale. Si inizia, perciò, a parlare per la prima volta di sostenibilità quando nel 1987 il World Commission Environmental and Development decise di creare un documento che ponesse in questione possibili strategie ambientali di lungo periodo con lo scopo di raggiungere uno sviluppo sostenibile entro gli anni 2000. Questo documento, chiamato "Rapporto Brundtland", dal nome della primo ministro norvegese che lo propose e all'epoca presidente della commissione, è noto anche col nome di *Our Common Future*<sup>25</sup>, già precedentemente trattato. In questa definizione lo sviluppo sostenibile venne definito come uno "sviluppo che risponde alle necessità delle generazioni presenti, senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze"<sup>26</sup>. Di fatto, con questo enunciato, si voleva mettere in risalto il problema delle risorse: fino a quel momento le imprese avevano sfruttato il territorio e agito senza pensare che le risorse prima o poi sarebbero finite o avrebbero iniziato a non essere sufficienti per tutta la popolazione. È infatti il periodo in cui gravi problematiche ambientali vengono a galla, come il buco dell'ozono, la deforestazione dell'Amazzonia, le crisi petrolifere e così via. I problemi quindi sulle risorse naturali iniziano ad impensierire non solo le imprese ma anche la popolazione. Questa necessità di porre rimedio a determinati problemi a fatto sì che vi fosse l'esigenza da parte degli studiosi di delineare il concetto e di trovare dei rimedi al comportamento in particolare delle imprese. Si aprì così un grande dibattito, a causa proprio della complessità del concetto di sostenibilità, nell'intento di definire questo nuovo approccio di economia e quindi di marketing. L'evoluzione del concetto di "sostenibilità" o di "sviluppo sostenibile" va a pari passo con il percorso che ha avuto la nozione di Responsabilità Sociale d'Impresa, spiegata precedentemente:

---

<sup>24</sup> Sebastiani, R. *ibid.* p.16

<sup>25</sup> *ibid.*: p.18

<sup>26</sup> *ibid.*: p.18

la CSR aiuta molto ad applicare seriamente questa nuova filosofia di fare marketing. Infatti, le tappe storiche del concetto di sostenibilità sono da considerarsi le stesse per entrambi i concetti. Una definizione di marketing sostenibile che, in un certo senso, dissocia per la prima volta il termine da quello della Responsabilità Sociale d'Impresa è stata apportata da Donald Fuller nel 1999, il quale affermava che la soddisfazione del cliente, il raggiungimento degli obiettivi aziendali e la compatibilità con l'eco-sistema sono i tre criteri a cui il processo di pianificare, implementare e controllare lo sviluppo, il pricing, la promozione, la distribuzione dei prodotti devono rispondere<sup>27</sup>. Successivamente, il dibattito accademico si accese e il tema fu approfondito e arricchito da diverse interpretazioni. Nel 2002 per *Corporate Sustainability* si intendeva "l'orientamento da parte dell'impresa volto a perseguire i suoi obiettivi riducendo o eliminando l'impatto delle sue attività sull'ambiente e al contempo soddisfacendo le necessità dei suoi stakeholder attuali senza compromettere quelle degli stakeholder futuri"<sup>28</sup>. Una delle più valide e recenti definizioni di marketing sostenibile risulta essere quella del *Business in the Community* dicendo che il marketing sostenibile consiste "nell'influenzare il comportamento dei consumatori in modo da generare al tempo stesso profitti e un positivo cambiamento sociale, riguardando sia (what you market) cosa viene offerto sul mercato, che (the way in which you market) il modo in cui si opera trasparentemente sul mercato"<sup>29</sup>. Questa definizione è la prima che punti l'attenzione sul fatto di educare il consumatore a un comportamento in linea con i prodotti offerti dall'impresa, che è attenta a creare non solo profitti per se stessa ma anche un ritorno positivo di interesse anche del consumatore. Un'altra significativa definizione, che va a mettere su un piedistallo il ruolo cardine della sostenibilità, è quella che considera il marketing sostenibile come un approccio a lungo termine, il quale mira a ripartire le risorse in modo equo fra tutte le popolazioni del pianeta, presenti e future, coinvolgendo tutte le funzioni aziendali.

In altre parole, il marketing sostenibile è quello più difficile da attuare proprio perché va ad agire su tutti gli ambiti responsabilmente implicabili, e quindi anche su tutti gli stakeholder dell'impresa oltre che sui problemi di tipo ambientale e sociale: "il beneficio di breve e lungo periodo della collettività si affianca e non si sostituisce al vantaggio del consumatore, per garantire la

---

<sup>27</sup> Bodo, R.; Castellano, U.; Ceriotti, M.; Giacomotti, A.; Pescetti, C.; Anselmi, P. *Introduzione al Marketing Sostenibile*. Quaderni Sodalitas, Milano, 2012: p.3

[https://www.altran.it/fileadmin/medias/IT.altran.it/Documents/Sodalitas\\_Introduzione\\_al\\_Marketing\\_Sostenibile.pdf](https://www.altran.it/fileadmin/medias/IT.altran.it/Documents/Sodalitas_Introduzione_al_Marketing_Sostenibile.pdf)

<sup>28</sup> Dyllick, Hockerts cit. in Sebastiani, R. *Corporate sustainability e competitività delle imprese. Lo sviluppo sostenibile come opportunità per un nuovo modo di fare impresa*. FrancoAngeli, Milano, 2013: p.20

<sup>29</sup> Bodo, R.; Castellano, U.; Ceriotti, M.; Giacomotti, A.; Pescetti, C.; Anselmi, P. *op cit.* p.3

sostenibilità economica oltre che ambientale e sociale dell'impresa"<sup>30</sup>. Una, infatti, delle prerogative del marketing sostenibile non è "soltanto" quello di essere attento alle tematiche sociali e ambientali, rispettando questi aspetti nella propria attività e talvolta stravolgendo i meccanismi per essere in linea con questi principi etici, ma è anche quello di educare il



Fig.2 Sintesi delle caratteristiche dei prodotti sostenibili

consumatore ad un consumo responsabile e indirizzarlo verso un comportamento attento alle conseguenze che porta per esempio, l'acquisto di un determinato prodotto, piuttosto che un altro: nella Figura 2 si possono leggere le domande che caratterizzano le peculiarità di un prodotto realizzato in maniera sostenibile. Il marketing sostenibile vuole quindi rieducare il consumatore a nuovi stili di vita, più sani, più veri, più rispettosi della natura, più vicini alla realtà delle persone in difficoltà. Esso vuol far riconoscere ai consumatori i prodotti da premiare con

l'acquisto e quelli che non lo meritano, proprio perché il marketing sostenibile ha modificato anche la gamma d'offerta dei prodotti "tradizionali", producendone di più sani e riducendo gli sprechi. Si sono, infatti, sviluppati diverse modalità per creare prodotti nuovi con conseguenti teorie di comunicazione al consumatore in linea con "questa rivisitazione della cultura e professione del marketing"<sup>31</sup>, promuovendo nuovi stili di vita. Perciò, adottare questo tipo di marketing risulterebbe essere una scelta strategica per la gestione del business e allo stesso tempo richiederebbe un cambiamento significativo in tutto il business model aziendale e non solo per quanto riguarda il marketing. Degli "spunti per l'impostazione di strategie di marketing finalizzate al posizionamento e alla comunicazione dei prodotti sostenibili"<sup>32</sup> possono essere la promozione di prodotti sostenibili, rendendo desiderabili gli stili di vita che quel prodotto sotto intende; oppure per rendere un prodotto sostenibile credibile e meritevole di tale caratterizzazione, sarà opportuno che l'impresa renda facilmente fruibili le informazioni che certificano l'integrità del prodotto, come, per esempio, la trasparenza dei dati e la garanzia dell'intera filiera e così via. In questo senso, ciò che ancora limita il marketing sostenibile è la comunicazione. Infatti molte imprese cosiddette sostenibili, molto spesso, peccano di non saper comunicare al meglio la loro gamma di prodotti in modo chiaro, di non creare la giusta attenzione che i loro prodotti meriterebbero, non creando l'attrattiva per il cliente. Questo è un aspetto su

<sup>30</sup> Mattiacci, A. e Pastore, A. *Op. cit.* p. 593

<sup>31</sup> Bodo, R.; Castellano, U.; Ceriotti, M.; Giacomotti, A.; Pescetti, C.; Anselmi, P. *Op. cit.*

<sup>32</sup> *Ibid.*

cui un'impresa sostenibile deve investire tanto per trasmettere integralmente il proprio valore, e questo comporta un impegno non indifferente, anche a livello finanziario e monetario oltre che di risorse umane: è un vero e proprio investimento. Un altro problema rilevante è quello che riguarda la veridicità delle informazioni: informazioni sul prodotto, informazioni sull'impresa e informazioni sugli impegni promessi. Non sempre un'impresa che si dichiara sostenibile riesce a mantenere le promesse fatte, o non sempre rispecchia le caratteristiche di un'impresa sostenibile o non interamente il suo prodotto è fatto secondo il rispetto dell'ambiente. Infatti, in un'era in cui la comunicazione si è spostata massicciamente sui *social media*, i consumatori in questo senso giocano un ruolo importante: la presenza di *blog*, forum e recensioni di prodotti, permettono al consumatore di segnalare qualora un'impresa non operi in modo sostenibile o di mettere in evidenza la scarsità in termini di valore di un prodotto, nonostante esso comunque sia un prodotto realizzato in maniera sostenibile. È importante inoltre fare un'ulteriore constatazione: in realtà l'impresa sostenibile, nonostante sia tuttora in un mercato di nicchia, non opera in un mercato distinto ma è costretta a competere con tutte quelle imprese "tradizionali" che offrono gli stessi prodotti ma senza porre l'attenzione sull'aspetto sostenibile, ovvero senza prendere in considerazione oltre che all'aspetto economico, anche quello sociale e ambientale. Questo implica all'impresa sostenibile un ostacolo all'inizio non indifferente, ma se questa opera secondo questi valori e riesce a trasmetterli al consumatore, la sua reputazione e il suo successo potrà solo che aumentare. Nel prossimo capitolo si vedrà come le nuove imprese certificate *B Corp* stiano in parte superando l'ostacolo della comunicazione, che fino ad adesso ha nettamente limitato le imprese sostenibili.

Infine è doveroso esplicitare che senza una chiara consapevolezza da parte dei cittadini e una loro progressiva azione nel consumare in maniera responsabile, probabilmente le varie problematiche che subiremo e che subisce il pianeta non si risolveranno facilmente. La responsabilità quindi non è solo da parte delle istituzioni e delle imprese a voler educare e creare delle economie alternative ma sta anche nelle scelte dei consumatori.

## **1.6 L'impresa sociale**

Il crescente interesse in sistemi economici alternativi come le imprese sociali nelle economie industrializzate, emergenti e in via di sviluppo è di certo una prova di quanto queste entità riescano a individuare nella propria attività qualcosa di diverso rispetto alle altre. Infatti, l'impresa



sociale è quella che proprio per sua natura ha cercato di adottare un comportamento attento alle politiche sociali e ambientali. L'impresa sociale pone le sue radici nel diciannovesimo secolo "quando una pluralità di forme organizzative accomunate da una partecipazione diretta di produttori e/o beneficiari nella offerta di beni e servizi di interesse generale iniziarono a svilupparsi in diverse località... dai Balcani all'Europa continentale e mediterranea"<sup>33</sup>. Queste organizzazioni di volontariato e associazioni di vario genere avevano degli aspetti comuni, tra i quali, di fondo, l'interesse per la comunità. Questi aspetti però erano considerati ancora a livello secondario e infatti per tutto il XX secolo vennero viste come tipologie organizzative marginali. Invece, tra la fine del XX secolo e l'inizio del XXI, l'emergere di questa parte di economia ha dato spinta al movimento di marketing che viviamo nei nostri giorni. "Social enterprises pursue the dual mission of achieving both financial sustainability and social purpose and, therefore, do not fit neatly into the conventional categories of private, public or non-profit organizations"<sup>34</sup>. L'impresa sociale è stata definita come un'organizzazione ibrida, e tale aggettivo rende chiaro come questa tipologia di impresa sia complicata. Essa è il primo esempio di forma ibrida tra tre tipi di imprese che operano in diversi settori economici: le imprese private, le imprese pubbliche e le organizzazioni non profit. I confini di queste tipologie di imprese nella sfera dell'impresa sociale non sono ben definite ma si uniscono alternativamente. Nonostante non si abbiano ben chiari i limiti in cui opera essa stessa e non essendo una perfetta forma di impresa, è un modello di impresa che bilancia l'aspetto commerciale e gli obiettivi sociali. Per "social purpose" si intende per esempio ridurre all'interno della propria comunità il livello della povertà, dei senza tetto, delle emissioni di carbone, dei disoccupati ecc. Per fare maggior chiarezza è bene distinguere le tre tipologie di imprese, la cui fusione dà la creazione dell'impresa sociale. Le imprese private sono quelle che sono guidate dalle forze del mercato, il cui scopo è quello di massimizzare i ritorni finanziari dei *shareholder* e generare un profitto dalle vendite della propria attività. Le imprese che operano nel settore pubblico sono quelle imprese che sono di proprietà dello stato e dei cittadini e che agiscono secondo i principi del bene comune e collettivo. I fondi per l'esistenza di queste imprese sono date dalla tassazione dei cittadini o delle persone che usufruiscono del servizio di tale impresa, come per esempio le tasse universitarie per gli studenti. Infine le organizzazioni del settore non-profit perseguono obiettivi sociali ed ambientali grazie a donazioni e/o quote dei

---

<sup>33</sup> Rapporto Iris Network. L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa. Altreconomia edizioni, Milano, 2012: p. 112

<sup>34</sup> Doherty, B.; Haugh, H.; Lyon, F. "Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, vol. 16, no. 4, 2014, pp. 417-436

membri dell'associazione. Ad essi non vi è permesso distribuirsi qualsiasi tipo di guadagno extra ricavato dalla loro attività: il tutto è destinato alla sopravvivenza dell'associazione e al mantenimento dei loro scopi, non di certo commerciali. Quindi, la fusione di queste tre differenti entità dà vita alla definizione di impresa sociale: "A Social Enterprise is an organization that trades, not for private gain, but to generate positive social and environmental externalities"<sup>35</sup>. In sostanza, l'impresa sociale è quella tipologia di impresa che adotta certi tipi di attività commerciali con lo scopo di generare delle entrate (caratteristica delle imprese private) che servono per perseguire scopi sociali (caratteristica delle organizzazioni non profit) per il bene collettivo (aziende pubbliche), assumendo magari particolari fasce di popolazione disagiate o con problemi. La caratteristica di generare delle entrate attraverso il commercio di prodotti o servizi, contrattandone le condizioni, si sovrappone a quella delle imprese private e le imprese pubbliche, ma differisce dalle organizzazioni non profit, le quali svolgono la loro attività grazie principalmente a donazioni.

È importante però specificare il fatto che le imprese sociali cambiano leggermente definizione anche a seconda della zona geografica dove esse sono collocate. Per esempio, vi è una leggera differenza tra le imprese sociali che operano negli Stati Uniti, in Europa e nel Regno Unito. Essenzialmente, negli Stati Uniti le imprese sociali sono governate da approcci basati sul mercato per generare profitto e cambiamenti sociali; mentre in Europa la funzione delle imprese sociali è associata a quella tradizione della cooperativa dell'agire per il sociale. Il Regno Unito prende spunto da entrambi gli approcci e definisce l'impresa sociale come "a business with primarily social objectives whose surpluses are principally reinvested for that purpose in the business or in the community, rather than being driven by the need to maximize profit for shareholders and owners"<sup>36</sup>. È bene fare una parentesi riguardo la situazione presente in Italia, in quanto l'impresa sociale ha assunto un significato leggermente diverso da quello delle nazioni anglosassone e americane. Infatti essa è stata raggruppata nel cosiddetto "Terzo Settore", ovvero quel settore che "individua tutte quelle forme imprenditoriali tra cui le imprese non profit, che hanno come finalità la soddisfazione dei bisogni sociali"<sup>37</sup>. All'interno del terzo settore sono distinte: l'impresa sociale, associazioni riconosciute e non, fondazioni riconosciute e non, comitati, cooperative sociali, organizzazioni di volontariato, organizzazioni non governative, Onlus e istituzioni varie (ipab

---

<sup>35</sup> Doherty, B.; Haugh, H.; Lyon, F. *Op. Cit.*

<sup>36</sup> *ibid.*

<sup>37</sup> Camera di commercio Roma. *Terzo Settore e Impresa Sociale*. Ultima modifica:27/02/14.  
[http://www.rm.camcom.it/pagina575\\_terzo-settore-e-impresa-sociale.html](http://www.rm.camcom.it/pagina575_terzo-settore-e-impresa-sociale.html)

pubbliche e private, enti ecclesiastici cattolici, enti religiosi di altre confessioni, pro loco...). Il Terzo settore è stato creato con lo scopo di raggruppare tutte questa molteplicità di forme e modelli organizzativi proprio perché tutte queste non hanno una particolare forma giuridica, e questa varietà crea talvolta confusione. L'impresa sociale sembra essere la chiave di lettura di tutte le altre e viene ulteriormente definita come l'evoluzione della Non Profit, ovvero di una "non profit imprenditoriale"<sup>38</sup>. Perciò la definizione ultima è questa: impresa sociale è quindi "un soggetto che agisce nel sociale, comportandosi da impresa, organizzando risorse e beni per rispondere a dei bisogni, nel modo più efficace ed efficiente possibile, in modo continuativo, con personale dipendente, ma che ha come caratteristica distintiva la non distribuzione degli utili"<sup>39</sup>. Secondo dati del 2011, In Italia si contano "365 imprese sociali costituite ai sensi delle legge n.118/5 e iscritte alla sezione L, 404 altre imprese con la dicitura <imprese sociali> nella ragione sociale, 11.0808 le cooperative sociali costituite ai sensi della legge n.381/91"<sup>40</sup>. Le 365 imprese sono quelle iscritte alla "sezione L" dei registri camerali e il numero risulta essere così limitato a causa della lentezza delle procedure per l'attivazione di questa sezione. Leggermente più alto risulta essere il numero delle imprese che specificano nella ragione sociale <impresa sociale>, quindi senza passare dai registri camerali. L'ultimo dato, invece, che è quello col numero più alto, è dato dalle cooperative sociali, le quali in Italia sono molto diffuse, grazie alle agevolazioni fiscali e previdenziali o contributi finanziari riservati a questa particolare tipologia imprenditoriale<sup>41</sup>. I settori d'attività, presenti nel D. Lgs 155/06, in cui operano le imprese sociali in Italia sono essenzialmente 11 e sono illustrate nel grafico della Figura 3, i cui dati sono forniti da Iris Network e Unioncamere su dati del 2011<sup>42</sup>. Quello che si può notare dal grafico è che le imprese sociali siano presenti in tutti i settori socialmente riconducibili, e offrano un supporto in base ai bisogni della società non indifferente.

---

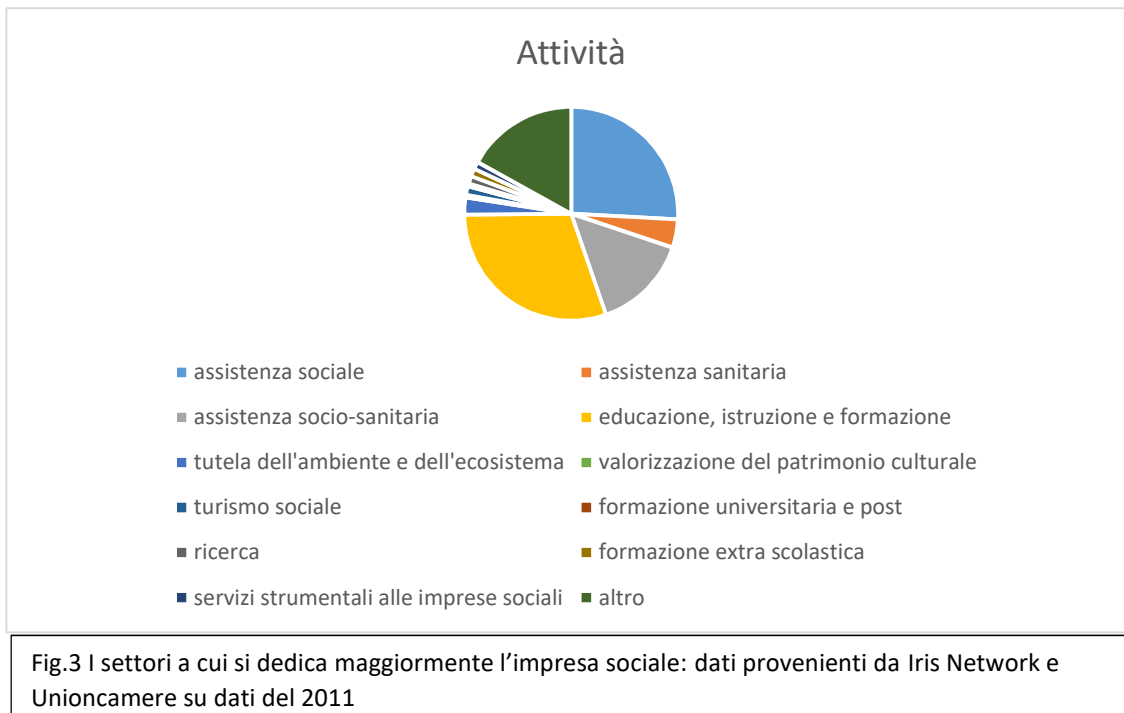
<sup>38</sup> Camera di commercio Roma. *Op. Cit.*

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Rapporto Iris Network. L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa. *Op.cit.* p. 19

<sup>41</sup> Ibid. p. 29

<sup>42</sup> Ibid. p. 41



In sostanza, nonostante i diversi paesi presi in considerazione abbiano dato importanza a determinati aspetti piuttosto che ad altri, la natura dell'impresa sociale rimane quella di essere una società che svolge attività commerciali per guadagnare un profitto che verrà utilizzato a favore della comunità. Il fatto che questa tipologia di impresa sia presente in diversi mercati del mondo, richiama ovviamente l'interesse accademico nel volerla definire. Le considerazioni che vengono fatte che creano ancora incertezza sono sostanzialmente due: "First, a historical review finds that the meaning of SE has changed over time. (...) Second, the rate of emergence of SEs is further shaped by country-level institutional factors"<sup>43</sup>. Infatti, riguardo al primo punto, da una prospettiva temporale, l'impresa sociale non è una forma nuova di organizzazione ma è la risultante di uno sviluppo dalle organizzazioni non profit o dal volontariato o dalle cooperative. Perciò essa non è mai stata pienamente definita come realtà a sé stante ma è sempre stata inclusa nei confini delle diverse tipologie di imprese, prima citate, che si sono susseguite negli anni. Per questo motivo è difficile tuttora dare una chiara definizione di tale entità. Il secondo punto chiarisce ancora di più il motivo per cui non ci sia una definizione univoca, ovvero per il semplice fatto che essendo l'impresa sociale dislocata in diversi stati con diverse leggi e pratiche, con diversi mercati, la sua esistenza e il suo sviluppo dipende molto dalle politiche di agevolazione da parte del proprio governo. Un'altra criticità presente nelle imprese sociali è la comunicazione d'impresa:

<sup>43</sup>Doherty, B.; Haugh, H.; Lyon, F. *Op. Cit.*

esse, oltre per una questione economica di gestione dei costi di tale spesa, fanno fatica “a veicolare i propri contenuti specifici, spesso complessi e non spendibili nei circuiti dell’informazione generalistica”<sup>44</sup>.

Nonostante vi siano questi ambiti che creano ancora incertezza e la rendono effettivamente una entità ibrida, si può comunque constatare chiaramente il ruolo che l’impresa sociale ha: essa ha il compito di bilanciare e gestire il rapporto tra sfruttare le opportunità commerciali e perseguire le finalità sociali. Per cui, i processi manageriali dell’impresa sociale saranno diversi rispetto a quelli dell’impresa tradizionale, proprio per la sua ragion d’essere. Ad esempio, in termini di mission, l’impresa sociale userà la sua missione sociale come una forza per la direzione strategica che vuole adottare l’impresa, oppure troverà degli ambiti dove la creazione di valore porterà anche al vantaggio competitivo e al profitto; in termini di finanze, l’impresa si finanzierà tramite un mix di fonti sia commerciali che filantropiche e incoraggerà a nuove forme legali di finanziamento; in termini di risorse umane, troverà fra i suoi collaboratori un equilibrio tra personale con abilità nel commerciale e nel sociale, oppure, i collaboratori e i volontari verranno motivati non tramite ricompense in termini di salari ma riconoscimenti. Una delle sfide più importanti a cui dovranno far fronte le imprese sociali, oltre a quella di attrarre i collaboratori che abbiano una determinata sensibilità verso le tematiche sociali, saranno quelle per esempio di stringere legami con i partner mediante logiche diverse da quelle del marketing tradizionale.<sup>45</sup> O per meglio dire, l’impresa deve ottenere un guadagno, ma non al fine di massimizzarlo per arricchire l’impresa, ma per mantenere gli investimenti ai progetti a scopo sociale, delineati dalla propria mission. Il fatto di investire su progetti ad ambito sociale creano valore sociale e proprio creando un valore per la società si può andare verso il cambiamento. Questo infatti è lo scopo ultimo di questa tipologia di impresa.

Questo excursus ci ha permesso di comprendere al meglio l’evoluzione del concetto d’impresa e del modo di fare impresa che è iniziato a partire dagli anni ’90 del secolo scorso ma che solo nell’ultimo decennio si sta sviluppando in maniera più cosciente. La finalità di un’impresa racchiusa soltanto nei limiti del mero guadagno è una definizione che negli ultimi tempi sta stretta, in primis da parte di sempre più imprenditori e anche da parte della comunità. All’interno della società, l’impresa gioca un ruolo centrale per tutti i suoi stakeholders, ed è proprio per questa importanza, che si è arrivati ad un nuovo concetto di impresa che si esplicherà nel seguente capitolo, le *B Corp* e le conseguenti *Benefit Corporation*.

---

<sup>44</sup> Mastrofini, F. e Rossi, G. *Comunicare l’impresa sociale*. Carrocci editore, Roma 2009. I edizione: pag.9

<sup>45</sup> Doherty, B.; Haugh, H.; Lyon, F. *Op. Cit.*



## 2. Un nuovo modello d'impresa: le "B Corp", dalla nascita fino a i nostri giorni

Le imprese denominate "B Corp" sono un nuovo modello di impresa nato nel luglio 2006 negli Stati Uniti, dall'imprenditore americano Bart Houlahan con Jay Coen Gilbert e Andrew Kassoy, co-fondatori della non profit "Blab", impresa che sta dietro al



Fig.4 Motto delle B Corp

movimento B Corp. Houlahan, Gilbert e Kassoy avevano in comune l'idea di poter migliorare il mondo attraverso un nuovo modo di fare business, un business che miri ovviamente al guadagno dell'impresa ma contemporaneamente anche al miglioramento della società e alle problematiche ambientali. All'origine di questo concetto d'impresa c'è il "desiderio di alcune startup di non tradire il movente originale della decisione di fare impresa, sentirsi, cioè, parte sana di un sistema complesso mantenendo la propria indipendenza economica"<sup>46</sup>. Questa esigenza di cambiamento e di attenzione verso ambiti di CSR mai pienamente approfonditi e attuati dalle imprese, nasce, negli Stati Uniti, a causa della troppa attenzione al guadagno finanziario che le grandi imprese americane hanno posto negli ultimi decenni: "The B Corp model has emerged, in part, in response to recent global financial crises and low levels of trust in corporations, as well as from the willingness of social entrepreneurship to be less dependent on donations and subsidies"<sup>47</sup>. Lo scopo imprenditoriale delle *B Corp* e delle *Benefit Corporation*, la cui leggera distinzione verrà esplicitata nel paragrafo 2.4, è quello di andare oltre alla mera divisione degli utili fra i soci e la massimizzazione del profitto degli *shareholder*. In altre parole esse sono un tipo di impresa, che si sta diffondendo a livello internazionale, "a cavallo fra <for profit> e <non profit>, ovvero imprese che conciliano profitto con la creazione di un impatto positivo sulle persone, sulla comunità e sull'ambiente"<sup>48</sup>. Questa tipologia di impresa ha nella sua anima un duplice scopo, quello di fare profitto e utili, come del resto fanno le tradizionali società, proprio per loro definizione, ma anche quello di generare un impatto sociale e ambientale positivo su tutti i suoi stakeholders. Infatti questi ultimi, interni od esterni che siano, sono considerati fonte preziosa di informazione per

<sup>46</sup> Mangini, D. "Società Benefit. La normativa italiana riconosce il modello adottato da Kickstarter", Wired.it. gennaio 2016, <http://www.wired.it/economia/business/2016/01/19/societa-benefit/>

<sup>47</sup> Hiller, J.S. 2013 cit. in Stubbs, W. "Sustainable Entrepreneurship and B Corps". *Business Strategy and the Environment*. Monash University. Pubblicato in Wiley Online Library, 2016

<sup>48</sup> Maccaferri, A. "Benefit corporation, la sostenibilità entra nel business". Nòva, Il sole 24ore. Estratto il 10 ottobre 2016 da [nova.ilsole24ore.com/profilo/174](http://nova.ilsole24ore.com/profilo/174)

l'impresa sulla propria reputazione, ma soprattutto, gli stakeholders vengono considerati come fonte di ispirazione per un miglioramento continuo della società.

## 2.1 Il percorso di BLab e la nascita dell'idea B Corp

L'idea di creare un nuovo modello di impresa partì da un'altra esperienza, quella dell'impresa americana chiamata AND1, famosa per calzature e abbigliamento da basket nata nel 1993. Infatti, Jay Cohen Gilbert e Bart Houlahan erano i fondatori di questa nota impresa, la quale, nonostante il loro target di riferimento, ovvero giovani adolescenti che giocano a basket, non ponesse l'attenzione su come agisce l'impresa e non fossero quindi consumatori consapevoli a tematiche di natura sostenibile, di fatto la AND 1 si poteva identificare come un'impresa socialmente responsabile. Infatti,

“le scarpe AND1 non erano prodotte con materiali biologici o locali o con pneumatici riciclati, però nella sede aziendale c'era un campo da basket e si tenevano lezioni di yoga, i dipendenti godevano di ottimi congedi parentali e la proprietà era suddivisa in quote tra i lavoratori; inoltre ogni anno il 5 per cento degli utili era devoluto in beneficenza a organizzazioni locali che promuovevano elevati standard qualitativi nell'istruzione delle aree urbane e il potenziamento delle capacità di leadership tra i giovani. Verso i suoi fornitori all'estero, poi, AND 1 implementava codici di condotta all'avanguardia per tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori, garantire retribuzioni adeguate e crescita professionale”<sup>49</sup>.

Partendo da start-up, And 1 col tempo diventò un'impresa importante anche dal punto di vista finanziario, tanto che nel 2001, in meno di 10 anni dalla fondazione, era diventata il secondo brand in quel settore dopo NikeCome. Quest'ultima infatti decise di prendere di mira AND 1 e conquistare una fetta del loro mercato. Questo nuovo ostacolo e alcuni errori compiuti dall'impresa internamente, portò AND 1 a fare numerosi licenziamenti, fino a che nel 2005 Gilbert e Houlahan decisero di cedere l'impresa. I due però non si diedero per vinta: Houlahan credeva “nello sviluppo delle migliori pratiche per la promozione di imprese ispirate a valori di responsabilità sociale e ambientale che erano in cerca di capitali per crescere”<sup>50</sup>, mentre Gilbert condivideva il principio “di fare impresa in modo da avere un impatto sociale positivo”<sup>51</sup>, che

---

<sup>49</sup> Honeyman, R. *The B Corp Handbook. How to use Business as a Force for Good*. 2014, trad. In ita. Di A. Grechi e A. Spila, *Il Manuale delle B Corp. L'impresa come forza positiva*. Bookabook, 2015: p.35

<sup>50</sup> *Ibid.* p.36

<sup>51</sup> *Ibid.* p.36



guidava particolari imprese all'avanguardia in questo filone di pensiero, come Patagonia, impresa leader nel materiale tecnico da trekking, Ben & Jerry's, impresa americana che produce gelati a livello industriale e Newman's Own, impresa americana di cibi e bevande. Assieme a Andrew Kasoy, che nel frattempo svolgeva la funzione di consigliere d'amministrazione presso la Echoing Green, una società di venture capital che si occupava di trasformazioni sociali<sup>52</sup>, e di Freelancers Insurance Company, decisero di creare una nuova azienda. Dopo molte ipotesi sul ruolo che avrebbe avuto la loro impresa all'interno della società, i tre vollero sentire il parere di diversi imprenditori, investitori e leader di pensiero. Quello che ne trassero fu l'esigenza di due fondamentali componenti per sviluppare il settore dell'economia socialmente e ambientalmente sostenibile: il primo consisteva nella necessità di un quadro normativo che permettesse alle aziende di avere una regolamentazione chiara e a supporto della loro mission e dei loro valori originali; il secondo era l'esigenza di standard di riferimento attendibili che aiutassero a contraddistinguere queste tipologie di imprese in un mercato affollato, nel quale apparentemente ciascun attore pretendeva di autodefinirsi una <buona> azienda<sup>53</sup>.

Con questi presupposti Houlahan, Gilbert e Kasoy diedero inizio al percorso di "B Lab", un'organizzazione non profit fondata il 6 luglio 2006, che trasformò il modo di fare business di molte imprese e nascenti startup, dando così all'impresa una posizione centrale nella crescita della società. Infatti l'obiettivo di B Lab era quello di "sfruttare la forza e le energie del mondo imprenditoriale per risolvere problemi sociali e ambientali"<sup>54</sup>. Un primo importante

## The B Corp Declaration



### DECLARATION OF INTERDEPENDENCE

We envision a global economy that uses business as a force for good.

This economy is comprised of a new type of corporation – the B Corporation – Which is purpose-driven and creates benefit for all stakeholders, not just shareholders.

As B Corporations and leaders of this emerging economy, 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.

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.

Fig.5 Dichiarazione di interdipendenza delle B Corp

<sup>52</sup> *Ibid.* p.36

<sup>53</sup> Honeyman, R. *Op.cit.* p.37

<sup>54</sup> *Ibid.* p.38

passo fu fatto nel settembre 2006, quando B Lab creò un modello che misurasse realmente come l'impresa agisce nei confronti dell'ambiente, dei suoi *stakeholder*, della comunità. Questo protocollo chiamato "*B Impact Assessment*", è un rigoroso sistema di misurazione degli impatti ambientali, sociali ed economici delle imprese, che verrà analizzato nel dettaglio successivamente nel capitolo. In particolare, lo scopo di questo questionario è quello di offrire uno strumento alle imprese per misurare il loro grado di attenzione a determinate tematiche tra cui quelle sociali e quelle ambientali: "a free, credible, and useful management tool to benchmark their social and environmental performance"<sup>55</sup>. Esso è stato costruito prendendo spunto da diversi documenti ed enti non profit che mettono in luce l'agire responsabilmente: "synthesizing the best practices in socially responsible business from Ben Cohen and Mal Warwick's SVN book, Betsy Power's work with Natural Capital Institute, and the small company version of the Global Reporting Initiative reporting standards"<sup>56</sup>. Ottenendo dal questionario un punteggio superiore a quello limite fissato da B Lab, l'impresa che ha compilato il questionario può ottenere una certificazione, di fatto un marchio, appunto "certified B Corp" per riconoscersi e farsi riconoscere da un terzo, che sia cliente o fornitore o comunità, come un modello di impresa a tutti gli effetti sostenibile. Nel 2007 fu attivato il sito [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net) e alla fine dello stesso anno, l'impresa produttrice di farina, la *King Arthur Flour*, fu la prima a porre nel *packaging* del proprio prodotto il marchio di *B Corp*. Nel 2008 fu pubblicata la prima rivista *B Corp* col titolo "*Good Business*", precursore della *B Corp Annual Report*. Durante gli anni, B Lab ricevette numerose donazioni, in particolare dalla Rockefeller Foundation e vennero fatte numerose campagne di sensibilizzazioni grazie a partner che credevano nel progetto come Ogden Publications, Care2.com, Sustainable Industries, and BBMG<sup>57</sup>. Inoltre si iniziò a proporre agli ordinamenti degli stati americani, in primis California e Philadelphia, la proposta di legge di questa nuova tipologia di impresa. Nel 2009 vi fu la prima *B Corp* canadese ma il primo di numerosi successi fu fatto nel 2010 quando lo stato del Maryland introdusse la legge delle *Benefit Corporation* nell'ordinamento giuridico. Il 2011 fu un vero boom: in tutto il mondo all'inizio del 2011 le imprese divenute *B Corp* erano 200, presenti in 30 paesi e alla fine dello stesso anno le imprese divennero 500. Inoltre lo stato della California introdusse la normativa delle *Benefit Corporation* nel proprio ordinamento. Un segno dell'importanza che stava avendo questo movimento lo dimostra il fatto che sul sito web di Management dell'Università di

---

<sup>55</sup> B Corporation. *bcorporation.eu*. Estratto il 10 dicembre 2016, da [www.bcorporation.net/what-are-b-corps/the-non-profit-behind-b-corps/our-history](http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/the-non-profit-behind-b-corps/our-history)

<sup>56</sup> Ibid.

<sup>57</sup> Ibid.

Yale venivano offerti prestiti agli ex-studenti che lavorano per imprese certificate *B Corp*. Nel 2012 vi furono le prime imprese *B Corp* in Sud America, e durante l'anno anche in Africa e in India. Nel 2013 numerosi stati americani, quali Rhode Island, Arizona, Colorado, Arkansas, Nevada, Oregon, introdussero nel loro ordinamento giuridico la legislazione delle *Benefit Corporation* e il Canada divenne il secondo paese al mondo dopo gli Stati Uniti con maggior numero di *B Corp*. Inoltre B Lab creò "*B Analytics*", una piattaforma per aiutare gli investitori a raccogliere, confrontare e aggiornare i dati sugli impatti derivanti dal *B Impact Assessment*. Nel 2014 la comunità delle *B Corp* lanciò una campagna, chiamata "*B the change*", in particolare annessa ad una linea di prodotti di varie imprese *B Corp* e venne realizzato un video rappresentativo, che fu visto 80.000 volte solo nel 2014. Nel frattempo il fenomeno delle *B Corp* attraversò l'oceano, raggiungendo anche Francia, Libano, Venezuela, Germania, Ghana, Uruguay, Taiwan, Australia, Bulgaria e Italia, arricchendo il panorama di nuove *B Corp* e in West Virginia, Minnesota, Nebraska, Utah, Florida, Connecticut le *Benefit Corporation* vennero introdotte nell'ordinamento. Nel marzo 2014 B Lab stilò la prima lista delle migliori imprese, "*Best for the World*", che hanno ottenuto i migliori punteggi nel *B Impact Assessment*. È importante evidenziare la presenza della preposizione "for", collocata al posto solitamente del "of": ciò sta a designare che queste tipologie di imprese non sono le migliori "del" mondo ma le migliori "per" il mondo. Il concetto sembra essere il medesimo ma in realtà si vuole enfatizzare il fatto che queste imprese lavorano correttamente per migliorare il mondo, e non per essere migliori di tutte le altre imprese. "B Corps combine market and social logics to achieve their vision of <people using business as a force for good> in order that all companies <compete not just to be the best in the world, but to be the best for the world>"<sup>58</sup>. In altre parole, si intende migliori per quanto concerne il rapporto col mondo e per mettere in risalto un modello di impresa vicina alla popolazione. Alla fine del 2014 le *B Corp* presenti nel mondo arrivarono a quota 1000 e vennero promossi numerosi eventi di servizio per promuovere la campagna "*B the change*". Fu infine creato il manuale delle *B Corp*, tradotto negli anni in varie lingue e nel dicembre 2014, Natura, un'impresa di cosmesi brasiliana, divenne la prima *B Corp* quotata nel mercato. Adesso le imprese certificate da B Lab "*B Corp*" nel mondo sono arrivate a quota 2048, presenti in 50 paesi, operanti in 170 settori. L'obiettivo di questo modello è quindi quello di creare un movimento globale, per essere migliori per la comunità e di conseguenza per il

---

<sup>58</sup> B Lab, 2014 cit. in Stubbs, W. "Sustainable Entrepreneurship and B Corps", Business Strategy and the Environment, Monash University. Pubblicato in Wiley Online Library, 2016

mondo. Non a caso lo slogan è: “People using business as a force for good”<sup>59</sup>, ovvero intendere il business come una forza per il bene della società.

## 2.2 Dall’impresa sostenibile all’impresa *B Corp*

Come si può intuire da quello che è stato esposto fino ad ora, le *B Corp* sembrano andare oltre gli approcci di marketing responsabile come il *Cause Related Marketing* e come il *Green Marketing*, perché essi affrontano la questione della sostenibilità in modo non così completo quanto le *B Corp*: il *Cause Related Marketing* affronta il tema della sostenibilità in modo superficiale, ovvero in determinate circostanze, sostenendo progetti a sfondo sociale, per avvalorare il proprio brand e non invece per adottare un cambiamento profondo nella mission aziendale; il *Green Marketing*, invece, è un approccio che è ovviamente immerso nel tema della sostenibilità ma focalizzato molto di più sulla sfera ambientale e meno in quella sociale o prettamente imputabile al miglioramento dell’attività dell’impresa. Invece, le *B Corp* possono essere considerate come un’evoluzione di tutte quelle tipologie di imprese che vi sono state precedentemente. Infatti, parlando di impresa sociale, si può notare il fatto che essendo essa un’impresa formalmente impegnata nel sociale, pur non tralasciando del tutto la funzione commerciale che essa detiene per sopravvivere, si può identificarla concettualmente come il predecessore delle *B Corp*, un’impresa cioè che bilancia la dimensione commerciale con la dimensione sociale. Questo però non presuppone il fatto che le due entità abbiano molte somiglianze, infatti, al contrario, le *B Corp* sembrano avere più similitudini con le imprese tradizionali che non con le imprese sociali. “Una frontiera che forse intimorisce le imprese sociali. Le b-corp prendono infatti i migliori valori del non-profit e li applicano all’attività imprenditoriale for profit”<sup>60</sup>. Infatti le *B Corp* non sono imprese che usano la funzione commerciale solo per sopravvivere o volgono il loro interesse esclusivamente a tematiche sociali o ambientali ma la loro attività primaria risulta essere quella di una normale impresa a seconda del settore che occupa, il cui scopo è quello di fare profitto. L’innovazione delle *B Corp* non sta nell’indirizzare la propria attività originaria dell’impresa in un

---

<sup>59</sup> B Corporation. *bcorporation.eu*. Estratto il 6 dicembre 2016, da [www.bcorporation.eu](http://www.bcorporation.eu)

<sup>60</sup> Testa, A. (2016) “Società Benefit, l’Italia ha il primato europeo. Il boom delle b-corp (che fa paura)”, Corriere della Sera sezione sociale, 5 luglio 2016, <http://sociale.corriere.it/societa-benefit-litalia-ha-il-primato-europeo-il-boom-delle-b-corp-che-fa-paura/>

altro campo specializzato su queste tematiche, per esempio, alla salvaguardia dell'ambiente o alla tutela di determinate fasce sociali, ma l'innovazione sta nel mantenere la propria attività, sviluppando un approccio di piena attenzione a ciò che sta attorno all'impresa, ovvero all'ambiente e alle persone, e all'interno dell'impresa, implementando al meglio pratiche di condotta sostenibile a 360 gradi. "The market logic treats profit as an *end* in itself, while *B Corps* talk about profits as a *mean* to achieve their social purpose *ends*"<sup>61</sup>. È in questo frangente che ritorna il concetto della Responsabilità Sociale d'Impresa, affrontato nel primo capitolo. Le *B Corp* non sono altro che l'evoluzione della CSR, non soltanto a livello teorico ma specialmente a livello pratico. "Abbiamo bisogno di soggetti imprenditoriali che operino con una logica non legata esclusivamente al profitto. Le b-corp permetteranno di compiere un passo avanti. Anche rispetto alla responsabilità sociale d'impresa"<sup>62</sup>. Ciò che rende unica questa nuova tipologia di impresa è il fatto che le strumentazioni o le modalità per applicare un regime sostenibile su tutti gli ambiti aziendali vengono chiaramente specificati e richiesti concretamente dall'ente certificatore, B Lab. I criteri infatti con cui un'impresa viene certificata *B Corp* sono uguali a quelli di un'altra *B Corp* che esercita la propria attività nello stesso settore. E questo crea chiarezza e quindi credibilità di fronte a tutta la comunità che riesce a identificare nel marchio *B Corp* delle imprese che trattano la materia della sostenibilità seriamente. Ovviamente, se si va ad analizzare due *B Corp* di due settori differenti, i criteri di misurazione verteranno su aspetti diversi o i margini di determinate analisi non saranno propriamente equivalenti, ma il sistema di certificazione è il medesimo, il metro di paragone tra di esse è praticamente identico. In ultimo, è doveroso porre in comparazione due soggetti che potrebbero sembrare quasi sinonimi, ovvero le *B Corp* e le imprese sostenibili. Perciò, è bene sottolineare il fatto che non vi sia una vera differenza fra l'impresa sostenibile e le imprese *B Corp*, ma vi sia piuttosto una sovrapposizione: le due tipologie di imprese mirano agli stessi obiettivi ma la differenza sostanziale riguarda la questione che un'impresa sostenibile può misurare e accertare le proprie azioni, adottando pratiche sostenibili e ottenendo certificati di garanzia per esempio su alcuni prodotti che ne dimostrino la validità. Mentre le *B Corp* hanno un esatto metro di misura per certificare, in primis a se stesse, la propria sostenibilità: "*B Corp* treat profit as a means to achieve positive societal ends, they regard the *B Corp* model as a tool for change, the *B Corp* model provides a common collective identity for internal and external

---

<sup>61</sup> Stubbs, W. *Op cit.*

<sup>62</sup> Zamagni, S. cit. in Testa, A. (2016) "Società Benefit, l'Italia ha il primato europeo. Il boom delle b-corp (che fa paura)", Corriere della Sera sezione sociale, 5 luglio 2016, <http://sociale.corriere.it/societa-benefit-litalia-ha-il-primato-europeo-il-boom-delle-b-corp-che-fa-paura/>

validation, they are focused on societal impact rather than maximizing profits and they attempt to legitimize this form of sustainable entrepreneurship by influencing the business community and government officials”<sup>63</sup>. Questa definizione presenta due importanti aspetti: il fatto che le *B Corp* siano equiparate ad una impresa sostenibile e che di fatto vengano inglobate nel concetto; la questione che le *B Corp* a differenza di tutti gli altri modelli di impresa abbiano uno strumento di misurazione uguale per tutte le imprese che vogliono far parte delle *B Corp* o che lo siano già. Lo scopo di questo modello di misurazione degli impatti che un’impresa ha nei confronti della *governance* aziendale, dei lavoratori, della comunità, dell’ambiente e dei clienti, per l’appunto il *B Impact Assessment*, è quello di permettere alle imprese di capire se di fatto esse siano sostenibili e allo stesso tempo permettere ad esse di migliorarsi continuamente nel tempo, aggiornando costantemente le loro competenze e i loro risultati, raggiungendo sempre più un maggior punteggio e quindi un maggior grado di sostenibilità. La novità sta nel fatto che queste imprese che riescono ad ottenere la certificazione per il loro buon agire d’impresa, possono giovare del marchio “certified B Corp” che rappresenta un vero e proprio brand che certifica il profilo sostenibile dell’impresa e che le distingue da tutte le altre o le associa a quelle il cui marchio è lo stesso. “B Lab claims that < B Corp certification is to sustainable business what LEED certification is to green building or Fair Trade certification is to coffee >”<sup>64</sup>. L’affermazione presenta due esempi: il rapporto esistente tra la certificazione LEED, certificazione finalizzata agli edifici costruiti in modo sostenibile<sup>65</sup> e per l’appunto il costruire in modo *green* e il rapporto tra la certificazione del Fair Trade col mercato del caffè. Questa dichiarazione evidenzia la corrispondenza perfetta fra *B Corp* e mercato sostenibile e sembra quasi che questa affermazione voglia intendere la necessità di esistere delle *B Corp* in un tipo di mercato molto impegnativo come quello sostenibile. L’ottenere quindi la certificazione *B Corp* corrisponde ad un impegno non solo verso la comunità ma verso sé stessi e l’entità stessa di impresa. Perciò, la certificazione è un passaggio fondamentale per le imprese che vogliono essere sostenibili e quindi vicini alle loro comunità, al loro ambiente, ai loro lavoratori. Si crea quindi una sorta di cerchia di imprese che mirano alla completa sostenibilità a livello aziendale e verso l’ambiente intorno, che condividono perciò la stessa certificazione o per meglio dire lo stesso marchio.

---

<sup>63</sup> W. Stubbs. *Op.cit.*

<sup>64</sup> *Ibid.*

<sup>65</sup> Certificazione Green. *Cosa è la certificazione LEED?* Certificazioneleed.com. Estratto il 29 dicembre 2016 da [www.certificazioneleed.com/edifici](http://www.certificazioneleed.com/edifici)

Un altro aspetto che differenzia le imprese sostenibili dalle imprese *B Corp* è la questione o meglio il problema della comunicazione, interna od esterna che sia. Una delle prerogative del movimento è la comunicazione, infatti, come accennato precedentemente, uno dei principi per cui le imprese devono lavorare molto per essere idonei alla certificazione, nella sezione *workers*, è proprio quella di rendere partecipe i propri collaboratori e i fornitori dell'etica aziendale, di cosa l'impresa persegue e non per ultimo, il motivo per cui si è intrapresa la strada del movimento *B Corp* e cosa esso sia. All'interno dell'impresa sostenibile questi aspetti non sono obbligatori e quindi non sono da considerarsi univoci per tutte le imprese sostenibili. Al contrario, le imprese *B Corp* in un certo senso devono garantire tutte questo tipo di standard comunicativo. A livello poi di comunicazione esterna, come verrà esplicitato successivamente, uno dei vantaggi dell'essere una *B Corp* è proprio quello di poter disporre di un'organizzazione non-profit come B Lab che sta a supporto delle imprese e stringe relazioni con diverse organizzazioni ed enti in modo da porre in risalto sempre di più le *B Corp*, e quindi di fare pubblicità al movimento, presupponendo quindi anche quella delle imprese aderenti ad esso. Perciò risulta più facile per un'impresa *B Corp* comunicare all'esterno quale sia l'attività dell'impresa ma soprattutto come essa lavori, su che principi di sostenibilità basi il proprio lavoro, quali siano gli standard che i propri prodotti o servizi garantiscono. Quindi, per quanto le imprese sostenibili operino in modo ineccepibile nei confronti dell'ambiente e del sociale, non hanno ancora la forza comunicativa che questo nuovo modello di impresa ha nel suo Dna.

Un'ultima importante differenza tra le *B Corp* e le imprese sostenibili, che però deve ancora diffondersi in modo massiccio, è data dall'introduzione di una nuova forma giuridica per quanto riguarda le *B Corp*. Infatti, come già precedentemente trattato, la vera rivoluzione è stata data anche dall'introduzione della forma "sb", società benefit, negli ordinamenti legislativi di molte nazioni degli Stati Uniti. Infatti, la certificazione prevede che tutte le *B Corp*, se però permesso dal proprio ordinamento statale, debbano cambiare forma giuridica entro i due anni di vita e quindi diventare "sb" se sono appena nate, o "spasb" o "srIsb" ecc se erano diverse tipologie di imprese. Ovviamente questo è un passo importante perché mette assai più a conoscenza il movimento delle *B Corp* nei confronti dei governi dei paesi, rendendoli coscienti di questo movimento che veramente può influire in modo positivo sull'agire, anche dei governi. La difficoltà sta momentaneamente nell'introduzione di questa legge nei vari paesi del mondo e nei paesi soprattutto dove già vi siano delle *B Corp*. Per esempio, in Europa, per prima è stata l'Italia a introdurre questa nuova riforma e adesso si stanno muovendo paesi come Francia e Germania. La

differenza fra le imprese sostenibili è per l'appunto il fatto che esse non possono distinguersi dal mercato o dalle altre imprese con una forma giuridica speciale come hanno le *B Corp*, che renda inequivocabile anche a livello formale il modo particolare con cui esse intendano il fare del business e il modo d'agire di cui esse si sentano portatrici di cambiamento. Nonostante le imprese sostenibili agiscano con la stessa filosofia delle *B Corp*, esse non si differenziano non ancora con una forma giuridica univoca, che faccia di loro una forza unica che le possa distinguere dalle altre.

### 2.3 Caratteristiche comuni delle imprese B Corp

Analizzando le varie imprese *B Corp* nel mondo si può notare chiaramente come, a prescindere dai diversi settori o dai diversi paesi, le *B Corps* presentino delle caratteristiche comuni.

Fondamentalmente il modo d'agire e il cammino che queste tipologie di imprese perseguono è lo stesso, cioè quello di creare un impatto sociale positivo all'interno della propria attività o del proprio processo produttivo, non dimenticando il fatto che queste imprese agiscono per fare profitto. "This B Corp strives to make the best product and enough margins to sustain the business and reinvest in new products. Profits are regarded as <by-product of getting [environmental and social] wins across the whole supply chain>. Making profits and creating positive impacts are not mutually exclusive, <recognizing that there's not a polarization between making a contribution to the community and making profit>"<sup>66</sup>. Il fatto quindi di agire responsabilmente creando profitto è lo scopo principale per queste imprese, non puntando solo su un aspetto e dimenticandone l'altro. Inoltre, ciò che rende simili queste tipologia di imprese è la spiccata propensione dei vertici aziendali all'ottica sostenibile, ovvero, un orientamento responsabile innato nel loro organico e nella loro etica già prima di diventare *B Corp*. "All the B Corps talked about their business model as being a traditional commercial business model in the sense that they sell their products in the market and/or charge fees for their services to generate profits, but their businesses are underpinned by a sustainability *mindset* or *philosophy* or <set of values that we didn't want to compromise on>"<sup>67</sup>. Quella propensione, quella responsabilità, quella attenzione verso tematiche extra commerciali, sono state il fondamento per accogliere a pieno questo nuovo movimento. Per esempio, l'azienda italiana Davines Spa, divenuta *B Corp* nel novembre 2016, ha sempre avuto uno spiccato orientamento ad agire in modo responsabile e in linea con l'ambiente circostante, tanto

---

<sup>66</sup> Interviste cit. in Stubbs, W. *Op. cit.*

<sup>67</sup> Stubbs, W. *ibid.*



che nel 2005 ha realizzato una carta etica aziendale scritta insieme ai propri collaboratori, in modo da soddisfare le esigenze dei dipendenti e i valori che l'impresa voleva perseguire. Questa carta metteva in luce l'ambiente di lavoro e le condizioni in cui i collaboratori volevano lavorare e venivano pronunciati tutti i valori che dovevano essere i parametri dentro i quali la propria attività doveva svolgersi nel rispetto dell'ambiente interno e esterno all'azienda, ovvero la comunità. Questo ovviamente era un chiaro segnale di un'impresa, che aveva e ha superato l'ottica secondo cui fare business o portare avanti la propria azienda consistesse solo nel lavorare per il mero profitto individuale. A livello pratico invece, oltre la volontà di accedere ad un nuovo tipo di business diverso da quello comune, esistono caratteristiche comuni che le imprese avevano prima di essere *B Corp*. Per esempio, in Australia, le prime 19 *B Corp* certificate nel 2012, appartenenti a molteplici settori, presentavano queste peculiarità: "They are all small-medium size, with fewer than 100 employees and mostly privately owned. Only two companies are publicly listed, one on the Australian Securities Exchange (ASX) and one on the New Zealand Stock Exchange (NSX)"<sup>68</sup>. In Australia quindi la quasi totalità delle imprese *B Corp* sono piccole medie imprese, con un numero di dipendenti inferiori a cento; la restante parte invece è formata da due imprese che sono quotate sul mercato e quindi appartenenti a imprese di medie-grandi dimensioni. Una di queste ha affermato, quanto detto prima riguardo alla propensione ad un'ottica diversa di business: "we always felt we were a *B Corp* without knowing what a *B Corp* was"<sup>69</sup>. La caratteristica principale di queste *B Corp* è proprio quella di aver un innato senso di innovazione riguardo al proprio modo d'agire e di responsabilità verso ambiti extra economici, come quelli sociali ed ambientali. Quindi, tralasciando gli specifici casi dei vari paesi, ciò che accomuna tutte le *B Corp* è "un'elevato livello di fiducia, alte capacità intellettuali e una spinta imprenditoriale assai più potenti"<sup>70</sup> di quelle che si può sperimentare in altri movimenti o gruppi.

## 2.4 La distinzione fra *B Corp* e *Benefit Corporation*

Nonostante la radice sia la stessa, essere nominata impresa *B Corp* o *Benefit Corporation* non è la medesima cosa, anche se entrambe le entità imprenditoriali sono state ideate dalla stessa organizzazione, la B Lab.



Fig.6 Marchio *B Corp*

<sup>68</sup> Stubbs, W. *Ibid.*

<sup>69</sup> *Ibid.*

<sup>70</sup> Honeyman, R. *op. cit.* p.49

“While the two types and their legal effect are unique, the close history and similar terminology can cause confusion, and potentially misplaced criticism”<sup>71</sup>. Ecco perché è bene fare chiarezza. Essere una impresa certificata *B Corp*, non significa essere una *Benefit Corporation*. Infatti un’impresa può prendere il nome di *B Corp* solo se ha ottenuto il certificato “*B Corporation*”, emesso appunto dalla azienda certificatrice americana B Lab. La procedura per ottenere tale certificato è molto lunga e consiste nei seguenti passaggi. Il primo passo è compilare il *Quick Assessment*, che è un piccolo questionario che dà l’idea della tipologia di domande che verranno poste nel vero e proprio questionario di valutazione dell’impresa. Ed è proprio in questo momento che l’impresa può capire se questo genere di controllo può interessare al fine di migliorare il proprio business o se al contrario richiederebbe troppo energie sprecate nello svolgere questo tipo di analisi. Il passaggio più importante è completare per l’appunto il Protocollo di analisi “*B Impact Assessment*”, che è il vero e proprio questionario: esso è diviso in cinque aree su cui l’impresa potrà misurarsi e riportare le proprie performance: *governance*, *workers*, *community*, *environment* e *customers*. In termini di *governance*, si va a misurare quale è il business model dell’impresa o quale è la mission; in termini di *workers*, si va a analizzare come vengono trattati i collaboratori in termini di salario, benefit, condizioni lavorative, sicurezza, coinvolgimento nei percorsi di training professionale e personale; in termini di *community*, si va a misurare il numero di posti che l’impresa offre nel territorio, se essa assume determinate fasce svantaggiate di lavoratori, se svolge attività di supporto per la comunità e se il modello di business dell’impresa nella sua sintesi favorisce uno sviluppo virtuoso della società intorno a sé; in termini di *environment*, si va a verificare se l’impresa gestisce l’efficienza energetica lungo tutta la filiera, la sicurezza degli impianti di produzione, piuttosto che i rifiuti che l’impresa emette, che materiale viene utilizzato per i prodotti, quanto inquina effettivamente l’impresa; in termini di *customers*, si va ad analizzare se l’impresa comunica ai clienti le politiche aziendali, i progetti che vanno attuati e il rapporto che c’è tra di essi. In sintesi, questo questionario misura a 360 gradi il sistema di governo dell’impresa in termini di responsabilità e trasparenza e prevede l’assegnazione di un punteggio all’impresa in esame su una scala 0-200<sup>72</sup>: se l’impresa raggiunge gli 80 punti, essa può iniziare le pratiche per poter ricevere il certificato. È bene specificare che i quesiti che vengono posti alle imprese non sono tutti uguali perché dipende da che tipo di settore fa parte l’impresa:

---

<sup>71</sup> Hiller, J.S. “The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility”. *Springer Science+Business Media* Dordrecht, 2012, published online: 6 dicembre 2012: p.290

<sup>72</sup> Mangini, D. “Società benefit la normativa italiana riconosce il modello adottato da Kickstarter”, *Wired.it*. gennaio 2016, [www.wired.it/economia/business/2016/01/19/società-benefit](http://www.wired.it/economia/business/2016/01/19/società-benefit)

“For example, a manufacturing company would be required to answer more questions about their relationship with suppliers than a service firm”<sup>73</sup>. A questo punto l’impresa riceverà da parte della B Lab una valutazione delle aree da migliorare: quindi l’impresa si adopererà per modificare l’agire d’impresa negli aspetti evidenziati da B Lab. Solitamente questa è la parte che mette a dura prova l’impresa in questione, proprio perché richiede molti investimenti in termini di tempo, consulenza e non per ultimo denaro. “Il processo di certificazione è talmente rigoroso che occorre impegnarsi seriamente per completarlo: ciò aiuta a escludere le aziende che non sono realmente interessate a raggiungere alti livelli di performance, accountability e trasparenza necessari”<sup>74</sup>.

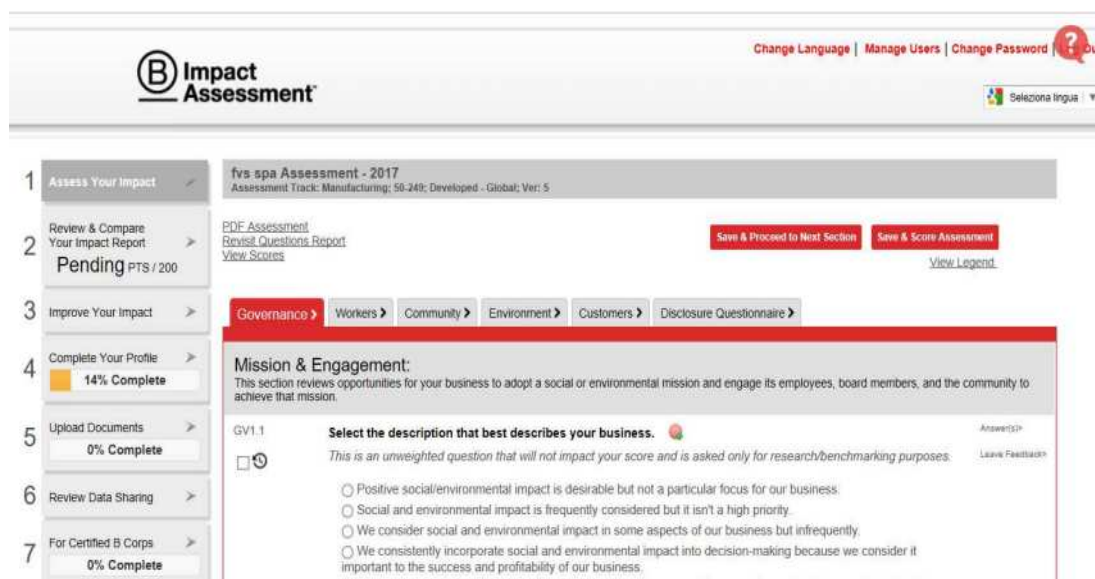


Fig.7 Il B Impact Assessment: si possono identificare le cinque aree in cui è diviso il questionario: Governance, Workers, Community, Environment, Customers

Terminato il periodo di strutturazione delle modifiche da apportare, le si implementano e si raccolgono i dati da inviare a B Lab, aggiornando le risposte del questionario. Successivamente si procede fissando una *review call*, ovvero una chiamata tramite Skype con un membro di B Lab, per analizzare e verificare che le risposte mandate dall’impresa siano veritiere. Dopo ulteriori richieste di documentazioni di supporto da parte di B Lab per comprovare quello dichiarato dall’impresa, viene inviato tutto il materiale e l’analisi dell’impresa ad un ulteriore membro per verificare che non ci siano altre irregolarità o perplessità. Qualora non si presentino problemi, all’impresa viene convalidato il punteggio e rilasciata la certificazione. Con essa, l’impresa può entrar a far parte del

<sup>73</sup> Hiller, J.S. *op. cit.* p.290

<sup>74</sup> Honeyman, R. *op. cit.* p.49

portale online delle aziende certificate *B Corp*, con tutti i vantaggi annessi, e della cerchia di imprese che detengono questo brand, in modo da farsi riconoscere tra imprese e dalla comunità internazionale come un'impresa che opera in modo sostenibile e responsabile a 360 gradi.

Struttura del B Impact Assessment				
Governance	Workers	Community	Environmental	Customers
Mission & Engagement	Worker Metrics	Job Creation	Land, Office, Plant	Customer Models Introduction
Corporate Accountability	Compensation & Wages	Diversity & Inclusion	Inputs	
Ethics	Benefits	Civic Engagement & Giving	Outputs	
Transparency	Training & Education	Local Involvement	Transportation, Distributions & Suppliers	
Governance Metrics	Worker Ownership	Suppliers, Distributors & Product	Environmental Models Introduction	
Mission Locked	Management & Worker Communication	Community Business Models Introduction		
	Job Flexibility & Corporate Culture			
	Occupational Health & Safety			
	Worker Business Models Introduction			

Fig.8 Struttura in cui è diviso il B Impact Assessment

Dall'altra parte, le *Benefit Corporation* non devono affrontare un percorso così lungo e complicato come quello che devono compiere le *B Corp*, infatti per diventare *Benefit Corporation* non serve alcuna certificazione. "The BC may be viewed as a hybrid form (Raiser 2011) that promotes the integration of profit and social purpose in the way similar to a shared value framework"<sup>75</sup>. Ogni

<sup>75</sup> *Ibid.* p.296

impresa, perciò, deve trovare il suo specifico impatto positivo per il bene comune ed esplicitarlo. È proprio qui che sta la novità: nel proprio oggetto sociale l'impresa deve rendere chiaro e trasparente quale tipo di impatto vuole adottare e a chi è rivolto, ovvero nel proprio statuto deve per legge rendere chiaro uno o più obiettivi ad impatto sociale positivo. "... the goal of the legislation is to create a new understanding of corporate identity by building consideration of social and environmental considerations into the corporate DNA"<sup>76</sup>. L'impresa deve quindi individuare il beneficio comune e inserirlo all'interno dello statuto aziendale. Inoltre, ogni anno, assieme alla redazione del bilancio della società, verrà aggiunta una relazione annuale degli impatti positivi prefissati, la quale, verrà pubblicata sul sito internet della società, qualora esistente. Sta proprio qui l'evoluzione di una nuova tipologia di impresa, che sta sempre all'interno dell'ottica della responsabilità sociale d'impresa, che si distingue da quelle classiche: nello statuto aziendale occorre specificare quale impatto positivo l'azienda voglia perseguire in modo chiaro e trasparente. Le "SB", abbreviazione della traduzione italiana Società Benefit, sono amministrate in modo da bilanciare l'interesse dei soci con il perseguimento delle finalità di beneficio comune e con gli interessi dei vari stakeholders. Secondo il premio Nobel per l'economia, Robert Shiller: "Le *Benefit corporation* hanno un doppio scopo e avranno risultati economici migliori di tutte le altre aziende"<sup>77</sup>.

Gli Stati Uniti, come si poteva dedurre, visto che la nascita di tale concetto è ubicato lì, sono il primo paese ad avere introdotto nella legge dei suoi stati, attualmente 31 su 50 (di cui 5 che stanno già lavorando per l'introduzione), questa nuova entità giuridica: "The Benefit Corporation (BC) is a new legal entity, created by recent legislation in nine states. The primary distinction of a BC is that it is legally obligated to pursue a public benefit in addition to its responsibility to return profits to the shareholders"<sup>78</sup>. L'introduzione negli ordinamenti giuridici di questa forma di impresa rappresenta un passo molto importante in relazione alla responsabilità sociale d'impresa: rendendo espliciti finalità o risultati da ottenere non prettamente economici in termini di statuto d'impresa, mette un chiaro sigillo alla responsabilità che un'impresa ha verso se stessa e ovviamente verso chi la finalità è rivolta. Questo è un chiaro segnale di come la volontà di un'impresa venga formalizzata e veramente attuata come un vero e proprio impegno all'interno

---

<sup>76</sup> *Ibid.* p.291

<sup>77</sup> Testa, A. *op.cit.*

<sup>78</sup> Hiller, J.S. *op.cit.* p.287

del proprio business. “Being a BC means that these statements are included in the Articles of Incorporation, showing that these are fundamental values”<sup>79</sup>.

L’Italia in questo senso ha compiuto un grande passo avanti, in quanto è il secondo paese dopo gli Stati Uniti ad aver introdotto una norma sulle Società Benefit. Infatti, in un emendamento nel Ddl della legge di Stabilità del 2016, viene esplicitata la nuova forma giuridica sul modello *B Corp* che prevede che oltre “all’impegno di distribuire dividendi agli azionisti, un *founder* può aggiungere fra gli obiettivi sociali legalmente protetti la vocazione ad avere un impatto positivo sulla società.”<sup>80</sup> In altre parole, “il modello consente alle imprese di inserire nell’oggetto sociale l’impatto positivo sul pianeta e le persone, a patto di impegnarsi a misurare una serie di indicatori sociali e ambientali, renderli pubblici e incaricare una persona responsabile”<sup>81</sup>. Di per sé, come spiega Paolo di Cesare, co-fondatore di Nativa srlsb, prima impresa *B Corp* italiana: “Le *Benefit Corporation* possono essere uno strumento di protezione dei valori d’impresa nel delicato passaggio generazionale. Inoltre molte società hanno uno stretto legame con il territorio, altro elemento significativo per chi ambisce ad essere una *Benefit Corporation*.”<sup>82</sup>

Come si può ben constatare, il percorso per diventare *B Corp* è molto più lungo e impegnativo che non quello di essere *Benefit Corporation*, ovvero quello di cambiare semplicemente l’ordinamento giuridico ed individuare uno o più obiettivi ad impatto sociale positivo e aggiungerli nello statuto. In definitiva, le *B Corp* hanno il compito di misurare rigorosamente le loro performance grazie a specifici indicatori d’impatto complessivo ambientale, sociale ed economico, migliorando ogni anno sempre di più il loro punteggio all’interno del protocollo, sempre sotto la sorveglianza dell’ente certificatore, la non profit B Lab; mentre la Società Benefit allinea e protegge la mission nel lungo termine, vigilata soltanto da “l’Autorità garante della concorrenza e del mercato (Antitrust)”<sup>83</sup>. “In comparison, if the business is incorporated as a BC under an applicable state statute, then no private agreement is needed because the stakeholder framework is included in the BC statute. Thus, although the genesis of the Business Corporation movement evolved from the non-profit group, the legally created BC is independent from the B Corp. A business may choose to be a BC *without* being a B Corp and *without* being certified by B Lab”<sup>84</sup>. Esiste, pertanto,

---

<sup>79</sup> *Ibid.* p.295

<sup>80</sup> Mangini, D. *op.cit.*

<sup>81</sup> *Ibid.*

<sup>82</sup> Maccaferri, A. *op.cit.*

<sup>83</sup> Testa, A. *op.cit.*

<sup>84</sup> Hiller, J. S. *Op. Cit.* p.291

un'importante correlazione fra queste due etichette: in sintesi, un'impresa può ottenere la certificazione *B Corp*, superando un punteggio ben preciso, ma poi entro due anni dal rilascio della certificazione, esse devono diventare Società Benefit, cambiando quindi la loro forma giuridica, se prevista all'interno del loro ordinamento giuridico nazionale. Mentre, al contrario, una società che decide di cambiare la propria forma giuridica in "sb", Società Benefit, non è obbligata ad intraprendere il percorso per ottenere la certificazione *B Corp* e quindi il marchio.

Fatte queste doverose precisazioni, la seconda parte del capitolo tratterà delle *B Corp* e non delle *Benefit Corporation*, in quanto l'analisi delle prime risulta essere un fenomeno molto più articolato e interessante dal punto di vista economico.

## 2.5 Numeri

Attualmente le *B Corp* al mondo sono 2048, che operano in 50 paesi, in 130 settori diversi, avendo però un unico scopo: quello di migliorare la comunità globale<sup>85</sup>. Sono invece 50.000 le aziende nel mondo che hanno provato a fare il protocollo *B Impact Assessment* ma che non hanno raggiunto il punteggio minimo. Una cosa sorprendente è che anche multinazionali come Danone e Unilever si stanno cimentando con il modello *B Corp*, in particolare "pur non essendo una *benefit corporation*, Danone si è impegnata a valutare la propria attività seguendo gli standard benefit. Saranno quindici le società dell'azienda coinvolte nella sperimentazione"<sup>86</sup>.

In Italia, fra le 500 imprese che hanno provato ad ottenere la certificazione, una cinquantina sono poi effettivamente diventate *B Corp*. "Il movimento B Corp in Italia sta accelerando ed è quello che è cresciuto di più in tutta Europa e il secondo più grande in termini di community, dopo l'Olanda"<sup>87</sup>

Le società benefit stanno riscuotendo un grande successo in Italia, grazie soprattutto al fatto che l'Italia, dopo gli Stati Uniti, è la seconda nazione e prima a livello europeo, ad aver introdotto la norma sulle società benefit, introducendo un nuovo ordinamento nello scenario giuridico italiano. Attualmente le società benefit sul nostro territorio sono 64, "44 con sede al Nord, 11 al Centro e 9 al Sud. In Lombardia se ne contano ben 29, in maggioranza nel capoluogo meneghino... Quasi metà delle società benefit operano nei tre settori agroalimentare, sanità e cura personale e

---

<sup>85</sup> B Corporation. *bcorporation.eu*. Estratto il 21 febbraio 2017, da [www.bcorporation.eu](http://www.bcorporation.eu)

<sup>86</sup> Testa, A. *op.cit.*

<sup>87</sup> Maccaferri, A. (2016) "La corsa italiana delle benefit corporation", nová il Sole 24ore, 27 novembre 2016, <http://nova.ilsole24ore.com/progetti/la-corsa-italiana-delle-benefit-corporation/>

	IMPRESE BCORP	IMPRESE BENEFIT CORPORATION
--	---------------	-----------------------------

ambiente”<sup>88</sup>.  
 Si può affermare che questa nuova tipologia d’impresa, a metà fra for profit e non profit, sta avendo un grande successo in Italia, contrariamente agli altri vicini paesi europei, i quali, nonostante alcuni abbiano un numero maggiore di *B Corp* rispetto all’Italia, non

hanno ancora introdotto questo nuovo ordinamento nei loro confini nazionali.

---

<sup>88</sup> Greco, A. (2017) “Il successo delle <società benefit>: a un anno dalla legge sono 64, quasi metà tra Milano e Lombardia”, Repubblica.it sezione economia, 24 gennaio 2017, [http://www.repubblica.it/economia/2017/01/24/news/il\\_successo\\_delle\\_societa\\_benefit\\_a\\_un\\_anno\\_dalla\\_legge\\_sono\\_64\\_quasi\\_meta\\_tra\\_milano\\_e\\_lombardia-156570850/](http://www.repubblica.it/economia/2017/01/24/news/il_successo_delle_societa_benefit_a_un_anno_dalla_legge_sono_64_quasi_meta_tra_milano_e_lombardia-156570850/)



Certificazione B Corp, autorizzata da B Lab	sì	no
Licenza del marchio B Corp	sì	no
Specificare gli impatti positivi che si perseguono nello statuto	no	sì
Quali soggetti possono diventarlo	tutte le tipologie di imprese private, eccetto le organizzazioni non profit	tutte le tipologie di imprese, eccetto le non profit ma solo nei paesi in cui è stata introdotta la legge delle Benefit Corporation, ovvero USA e Italia
Responsabilità	Gli amministratori devono tener conto degli effetti delle loro decisioni sia sugli azionisti che sugli stakeholder	Uguale alle B Corp
Trasparenza	L'azienda deve rendere pubblico un rapporto che valuta il suo impatto complessivo, redatto secondo uno standard indipendente	Uguale alle B Corp
Performance	La performance aziendale viene verificata e certificata da B Lab tramite il BIA	Auto-dichiarata
Verifiche permanenti	ogni due anni deve rinnovare la certificazione	L'unica verifica nel tempo è relativa ai requisiti di trasparenza

Oneri	La tariffa annuaria per la certificazione <i>B Corp</i> varia dai 50€ ai 500.000€, in base al fatturato annuale dell'azienda.	Negli USA gli oneri variano dai 70\$ ai 200\$. In Italia gli oneri sono quelli legati alle modifiche statuarie aziendali.
-------	---	---

Fig.9 Tabella differenze e similitudini tra *B Corp* e *Benefit Corporation*. Tabella integrata e rielaborata da <http://www.societabenefit.net/b-corp-e-societa-benefit-tabella-comparativa/>

## 2.6 I vantaggi e le criticità della certificazione

“There is increasing academic interest in organization such as B Corps that straddle the social and commercial sectors and combine elements of market and social logics. It is important to understand how these organizations combine multiple logics because their sustainability as hybrids depends on both the advancement of their social mission and their commercial performance”<sup>89</sup>. Lo studio di questo nuovo modello di impresa sta riscuotendo molta attenzione e per questo motivo si riescono già a delineare quali siano i vantaggi e le criticità che le *B Corp* portano con sé.

Uno dei primi immediati vantaggi dell'appartenere al movimento *B Corp* è quello di distinguersi dalla concorrenza, avendo un brand che è lo stesso di altre imprese più note e virtuose nell'ambito della Responsabilità Sociale d'Impresa e ambientale. A tal proposito si può accedere ad una cerchia di imprese che condividono i tuoi stessi ideali, i tuoi stessi valori e che lavorano nella tua stessa ottica. Ciò può permettere anche possibilità di collaborazione fra le varie imprese. Un altro vantaggio molto intuitivo è il fatto che, essendo il movimento nato da circa un decennio, non è ancora molto conosciuto e quindi avere la certificazione in un contesto dove pochi o nessuno sa di questo movimento può far risultare l'impresa come pioniere di quel movimento nel suo paese e quindi creare curiosità e attrattiva. Si sa difatti che nel commercio, fa fortuna chi arriva per primo, chi trova per primo l'idea giusta e innovativa. Fa ancora più effetto se quell'idea è improntata su migliorare la comunità e l'ambiente circostante. Di seguito sono riportati i dieci vantaggi, stabiliti da B Lab, che secondo il movimento delle *B Corp* la certificazione produce:

<sup>89</sup> Battilana and Lee, 2014 cit. in Stubbs, W. *op.cit.*

- “-far parte di una comunità di leader che condividono gli stessi valori
- attrarre talenti e coinvolgere i dipendenti
- rafforzare il Brand, migliorare la credibilità e alimentare la fiducia
- generare visibilità sui media
- migliorare le proprie performance e confrontarle con quelle di altre aziende
- attrarre investimenti
- proteggere la mission aziendale nel lungo periodo
- comunicare con una voce collettiva
- risparmiare denaro
- guidare il cambiamento”<sup>90</sup>

Il primo vantaggio è quello accennato prima, cioè quello di far parte di una categoria di imprese che vedono nel business un nuovo modo di intendere gli affari. Il fatto di far parte di una comunità e non di essere una singola entità, crea nell’impresa un senso di appartenenza a qualcosa di più grande. Ciò presuppone fra i membri collaborazione, positività e condivisione di valori e capacità. Per esempio in California e successivamente in altri stati americani, alcune *B Corp* hanno avviato delle partnership con altre imprese *B Corp* con lo scopo di costruire e saldare rapporti di collaborazione e sfruttarli in modo da acquisire contatti di business per entrambe le imprese. Inoltre, B Lab, ha promosso queste tipo di relazioni trasversali tra *B Corp*, i *B2B Peer Circles*, creando dei gruppi di lavoro che interagiscono in aree comuni a seconda del loro interesse: coinvolgimento dei dipendenti, partnership commerciali, donne e leadership, *supply chain*, reperimento di capitali, *digital marketing* e così via. Il titolare, Merlin Clarke, dell’azienda Dogeared, gioielleria artigianale californiana, ha infatti affermato:

“Non avevamo compreso fino in fondo quale incredibile rete di sostegno si sia sviluppata all’interno di questa fantastica comunità di B Corp. Condividiamo e mettiamo a disposizione degli altri conoscenze ed esperienze, facciamo brainstorming insieme, costruiamo partnership di reciproco vantaggio. Ciascuna azienda diventa più grande della somma delle sue parti. È una vera alleanza di una comunità ricca di passione”<sup>91</sup>.

Il secondo vantaggio, “attrarre talenti e coinvolgere i dipendenti”, è uno di quelli che può essere considerato di secondo piano perché marginale, ma in realtà ha un’importanza non irrilevante. Dare al proprio collaboratore la possibilità di far parte di una realtà molto più grande dell’impresa stessa risulta essere un fatto molto stimolante che crea maggior impegno nelle proprie mansioni, positività ed entusiasmo all’interno dell’ambiente lavorativo. Questo porta ad una crescita personale, oltre che dell’azienda. Il massimo delle condizioni sarebbe quello di “allineare i valori personali e aziendali (...) offrendo ricompense che vadano oltre il semplice guadagno

---

<sup>90</sup> Honeyman, R. *op. cit.* p.49

<sup>91</sup> *Ibid:* p.52

economico”<sup>92</sup> verso la crescita dei propri talenti all’interno dell’impresa e tentando di attrarre talenti esterni all’impresa che vogliono lavorare in quest’ottica.

Il terzo vantaggio, “rafforzare il Brand, migliorare la credibilità e alimentare la fiducia” è quello che per di più balza all’occhio di un’impresa interessata a questo tipo di movimento. D’altronde è abbastanza scontato pensare che acquisire credibilità della propria realtà, ispirare fiducia al consumatore e rafforzare perciò il proprio marchio siano gli scopi per i quali un’impresa mira ad ottenere per assicurarsi a lungo termine profitto. Ancor di più se si agisce in maniera responsabile, uno delle conseguenze che si spera di innescare nel consumatore è proprio l’attaccamento alla marca, infatti secondo Simon Sinek, “le persone non comprano ciò che fate; comprano il motivo per cui lo fate”<sup>93</sup>. Non a caso negli ultimi decenni, si sta assistendo ad una saturazione dei mercati, dove un consumatore può trovare qualsiasi tipo di prodotto e in diverse caratteristiche. Ciò che fa scegliere il consumatore, oltre che il prezzo, può essere nient’altro che il marchio o l’azienda produttrice. Ecco perché negli ultimi anni si sta sviluppando una nuova identità del consumatore, un individuo più informato sull’origine del prodotto, su come viene realizzato e in che modalità e più curioso di sapere la storia e la mission che sta dietro l’azienda di cui si va a comprare il prodotto o servizio. Per questo motivo la certificazione *B Corp* può aiutare le imprese che vogliono mirare ad accrescere la loro credibilità, in quanto, la certificazione viene rilasciata da un ente esterno, perciò totalmente oggettivo riguardo al lavoro che l’impresa svolge. Riuscire ad avere questo marchio è segno di affidabilità e ufficializza una condotta non solo responsabile ma sostenibile nei confronti della comunità, dell’ambiente e di chi lavora all’interno dell’impresa. Infatti, questa certificazione è importante perché non valuta un determinato prodotto, un aspetto dell’azienda, un edificio o altro ma certifica l’impresa nella sua totalità: dalla produzione alla vendita, dall’ambiente lavorativo ai rifiuti che produce, dal pagamento dei collaboratori alla trasparenza del prodotto o servizio e tanti e tanti altri aspetti. Ciò certifica la concretezza dell’impegno dell’impresa. Oltretutto, qualsiasi persona andando sul sito delle *B Corp* o di *B Lab* può accedere alla scheda riassuntiva, il *B Impact Report*, di ogni *B Corp*, contenente i punteggi che quella determinata impresa ha nei confronti delle cinque aree del *B Impact Assessment*. Questo aspetto della certificazione garantisce informazioni, trasparenza e competenza a tutti coloro che vogliono essere informati su una *B Corp*.

---

<sup>92</sup> G. Sachs cit. in Honeyman, R. *Ibid*: p.52

<sup>93</sup> S. Sinek cit. in Honeyman, R. *Ibid*: p.55

Il quarto vantaggio “generare visibilità sui media” si correla al discorso precedente riguardo la comunicazione. Come detto precedentemente, le imprese sostenibili hanno avuto fino ad ora più difficoltà a trasmettere il loro messaggio e la loro mission al consumatore. Con questa certificazione, il problema non è risolto del tutto ma viene affrontato, le spesse volte, con successo. Infatti, a causa dell’importanza di questi problemi, negli ultimi tempi, temi incentrati sul risolvere problemi ambientali e sociali attraggono e sono molto ricercati dai media e ciò ha provocato la messa in onda su alcuni canali americani di approfondimenti sulle *B Corp* e sul loro nuovo modo di lavorare. Molte testate giornalistiche, quali, per citarne alcuni *l’Economist*, il *Guardian*, il *New York Times* e il *Wall Street Journal*, hanno dato molto spazio a questo movimento pubblicando duemila articoli. Inoltre fanno parte di questo movimento anche alcune celebrità come gli attori Woody Harrelson, cofondatore di Step Forward Paper, e Jessica Alba, cofondatrice di The Honest Company. Nel resto del mondo, il movimento non è ancora conosciuto come a livello statunitense, ma sta sempre più prendendo piede. Ma la ragione principale per cui le *B Corp* stanno riscuotendo sempre più successo è grazie “al supporto che ricevono da B Lab a livello di marketing e pubbliche relazioni”<sup>94</sup>. B Lab, infatti, cerca di aiutare le *B Corp* ad ottenere riconoscimenti di prestigio nelle classifiche delle migliori aziende stilate dei vari enti o dalle diverse riviste specializzate. Per esempio, nel 2013, all’interno delle migliori imprenditori sociali, *Top Social Entrepreneurs*, della rivista Businessweek, le *B Corp* apparivano il 31% della lista o rappresentavano il 25% dei finalisti del GOOD Company Project e così via. Inoltre B Lab ha collaborato con la rivista *Fast Company* alla pubblicazione di una collana annuale chiamata “Rockstars of the New Economy”, presentando dodici delle *B Corp* con più elevato impatto e crescita come *Better World Books*, *Happy Family*, *Revolution Foods* e *Warby Parker*.<sup>95</sup> Quindi, il fatto di avere a supporto un ente che, prima, certifica le qualità della singola realtà imprenditoriale monitorandola e incentivandola a fare sempre meglio e poi, cerca di accrescere la visibilità del movimento e delle imprese facentene parte, non è un aspetto di poco conto. Questa è di per sé il vero vantaggio che B Lab offre post certificazione.

Il quinto vantaggio “migliorare le proprie performance e confrontarle con quelle di altre aziende” è da identificarsi nel *B Impact Assessment*, ovvero quel questionario a disposizione delle imprese per misurare le proprie performance e ottenere la certificazione, che poi diventa uno strumento importantissimo nel tempo per migliorare i punti deboli ancora presenti e monitorare gli impatti

---

<sup>94</sup> *Ibid*: p.61

<sup>95</sup> *Ibid*: p.61

positivi che l'impresa crea. Sul sito delle *B Corp* sono presenti tutte le imprese con il loro relativo punteggio del *B Impact Assessment*, diviso inoltre nelle cinque aree fondamentali: governance aziendale, collaboratori, comunità, ambiente e clienti. In questo modo l'impresa oltre che tenere controllato il proprio punteggio, può confrontarlo con quello delle altre e, facendo i dovuti ragionamenti, mettere in atto le conseguenti azioni per migliorarsi continuamente. Addirittura il questionario ha un'ulteriore funzione, sfruttata da alcune imprese: "alcune *B Corp*, come Ben & Jerry's e Fratelli Carli, vanno persino oltre, utilizzando il *B Impact Assessment* per il benchmarking dei fornitori principali"<sup>96</sup>. Quindi, le stesse *B Corp* adottano per i loro fornitori, lo stesso strumento di misurazione a cui loro stessi sono sottoposti. Così facendo, non solo condividono e diffondono questo nuovo modo di fare business con altre imprese, ma inoltre garantiscono che i prodotti di cui si riforniscono abbiano un certo standard vicini a quelli che la *B Corp* vuole garantire. In questo modo, l'impresa *B Corp* oltre che a garantirsi un determinato livello di qualità, si fa portatrice di una nuova filosofia di fare business che è volta a migliorare tutti gli aspetti che concernono l'impresa.

Il sesto vantaggio "attrarre investimenti" fa parte dell'aspetto finanziario delle imprese. Dopo tutto, non ci si deve mai scordare che un'impresa *B Corp* è un'impresa che per sua natura deve creare profitto e coprire determinati costi, che in parte vengono coperti grazie alla propria attività e in parte grazie ad investimenti. In questo caso si parla di investimenti esterni all'impresa, cioè che un altro soggetto fa nei confronti dell'impresa. Le *B Corp* possono attrarre investitori intenti a premiare realtà imprenditoriali che siano attente alle questioni sociali ed ambientali, investitori tradizionali che vogliono investire per avere un ritorno economico e imprese di grandi dimensioni che vogliono acquisire realtà più piccole ma all'avanguardia in questi campi extra economici. Inoltre, "tutte le *B Corp* certificate ricevono una valutazione GIIRS (Global Impact Investment rating System) e sono inserite gratuitamente su B Analytics, una piattaforma rivolta agli investitori ideata da B Lab"<sup>97</sup>. In questo modo gli investitori potranno far riferimento ad un parametro oggettivo, come il GIIRS, rigoroso ed esterno dal movimento *B Corp*. Oltre tutto, fra le *B Corp* certificate, ve ne sono presenti anche alcune che svolgono attività nel settore finanziario come banche commerciali e di investimento, fondi di venture capital e così via. Si possono quindi creare rapporti di collaborazione e partnership, vantaggio già citato precedentemente. Così facendo la

---

<sup>96</sup> *Ibid*: p.63

<sup>97</sup> *Ibid*: p.67

ricerca di capitale potrebbe essere molto più facile rispetto ad un'impresa tradizionale perché si è già avviati in un circuito già predisposto a tale scopo.

Il settimo vantaggio “proteggere la mission aziendale nel lungo periodo” è uno di quei vantaggi che sembra solitamente non preoccupare le imprese tradizionali. Tuttavia accade che quando si fa riferimento ad imprese costituite da molto tempo, dove sono possibili cambiamenti a livello direzionale o di successione, o cambiamenti a livello di investitori, può succedere che negli anni si perda la mission originale per la quale l'impresa era stata fondata o i valori per i quali essa era stata costituita. Diventando una *B Corp*, questo rischio viene bypassato, in quanto puntando la propria attività sul creare impatti positivi per tutti gli stakeholders o ancorando la propria attività sulla completa attenzione su aspetti ambientali e sociali, il rischio di perdere la bussola della propria mission risulta assai improbabile, anche da parte di future generazioni. La radicalizzazione a questi ideali nella propria attività, permetterà il proseguo della propria mission senza sostanziali interferenze, continuando a garantire un modo d'agire positivo per la comunità e l'ambiente.

L'ottavo vantaggio “comunicare con una voce collettiva” è un concetto già menzionato innanzi che però va sottolineato un'ulteriore volta per la sua importanza. È generalmente conosciuto il detto “l'unione fa la forza” e sembra stare a pennello anche in questo caso. Nel mondo del commercio è chiaro che una voce collettiva, o meglio un insieme di brand racchiusi in un unico più grande brand, è assai più potente che la voce di una singola impresa, per quanto quest'ultima possa impegnarsi. È normale pensare che quando una *B Corp* espone sui propri prodotti il marchio comune, non solo giova a sé stessa per il significato e i valori che il brand porta in sé, ma giova a tutta la cerchia di imprese che hanno questo marchio, anche se non sono dello stesso settore e anche se non sono leader nel loro settore. La forza di questo movimento è veramente indescrivibile, non solo per il messaggio che porta con sé, nel cambiare il business dei nostri giorni incentrato solo su massimizzare i profitti senza porre attenzioni all'aspetto sociale e ambientale dell'agire d'impresa, ma anche per la correlazione e la cooperazione che può portare fra imprese diverse, situate in diverse parti del mondo, grazie ai valori e al marchio che hanno in comune.

Il penultimo vantaggio “risparmiare denaro” sembra a primo sguardo un'affermazione che va in contro tendenza alle aspettative già esplicitate. Infatti, dal momento in cui un'impresa vuole diventare *B Corp* è soggetta a determinate spese e investimenti per raggiungere tale scopo. Tuttavia è anche vero che i cambiamenti che vanno a modificare la gestione dell'attività dell'impresa sono cambiamenti volti a ridurre per esempio le quantità di rifiuti, le emissioni di Co2

dei macchinari o dei mezzi di trasporto. Sono quindi cambiamenti che vanno in sostanza ad ottimizzare il lavoro e per forza a ridurre i costi. Quindi, sebbene inizialmente lo sforzo da parte dell'impresa non sia trascurabile, successivamente l'impresa avrà molteplici giovamenti in termini di costi e di ottimizzazione del lavoro, scopo per il quale il *B Impact Assessment* è stato creato. Oltretutto, parlando sempre della forza che questa tribù di aziende porta con sé, vicendevolmente le *B Corp* si offrono sconti su prodotti o servizi dalle consulenze di tipo legali o finanziarie alle risorse umane, dal marketing ai servizi di sviluppo web, dalla progettazione all'office management. Ulteriormente, negli Stati Uniti, molte città come San Francisco e Philadelphia hanno promosso piccoli incentivi fiscali e trattamenti preferenziali nei bandi di gara per le *B corp* e le *Benefit Corporation*. In Europa e in altre parti del mondo, il contesto ottimale per le *B Corp*, così come lo è negli stati americani, non è ancora emerso, ma se il movimento continuerà a crescere, sarà difficile che non si svilupperà un territorio fruttuoso per le *B Corp*.

L'ultimo e decimo vantaggio, che recita "guidare il cambiamento" riguarda il fatto che ciascuna impresa *B Corp* deve farsi portavoce, assieme a tutte le altre, di questo movimento, di questa attitudine al cambiamento e all'innovazione, per cercare di "rafforzare le comunità locali, ridurre la povertà mondiale o combattere i cambiamenti climatici, (...) accelerare l'adozione di standard, attirare capitali, far approvare politiche pubbliche di sostegno e ispirare i consumatori a modificare i loro comportamenti"<sup>98</sup>. In questo caso, il vantaggio del comunicare collettivamente risulta essere determinante per entrare totalmente nella logica *B Corp*. Per agevolare lo sviluppo delle *B Corp* a livello globale, l'aiuto di B lab è fondamentale: essa ha e sta stringendo alleanze con diverse organizzazioni per far risuonare sempre più il movimento all'interno della comunità globale. Per esempio B Lab è presente in moltissimi stati come supporto e promotrice di tale movimento: in Sud America e in Canada, in collaborazione con "Sistema B" per l'America latina e "MaRS Discovery District" in Canada, per agevolare le *B Corp* certificate in Argentina, Brasile, Cile, Colombia e Canada; in Europa sono presenti B Lab Europe, B Lab UK e B Lab Portugal; in Australia vi è presente B Lab Australia. Quindi, nonostante le *B Corp* debbano farsi portavoce nel loro territorio di questo movimento, esse non sono lasciate sole ma sostenute sempre dalla non-profit B Lab.

---

<sup>98</sup> *Ibid*: p.73



Vengono infine esposti gli svantaggi o gli aspetti negativi che l'adesione a questo movimento può comportare. Il più intuitivo è uno svantaggio in termini di personale, tempo e denaro in merito all'acquisizione della certificazione. È un aspetto che pare scontato, ma ottenere la certificazione non è una cosa facile, in quanto servono notevoli sforzi, sia per seguire il percorso che B Lab richiede, sia per attuare le modifiche alla propria attività d'impresa che sono indispensabili per raggiungere successivamente un punteggio superiore a 80 per ottenere la certificazione.

Una, invece, delle maggiori critiche a questo modello è il fatto di essere troppo complicato da gestire per le imprese. "All organizations experience tensions in responding to different *stakeholders' demands* (e.g. employees, customers and regulators). However, tensions arise in hybrid organizations because they rely on more than one logic (principles and practices) to understand and guide who they are and what they do (their identity)"<sup>99</sup>. Essendo le *B Corp* sostanzialmente delle forme ibride di impresa, dove lo scopo di lucro deve inglobare un beneficio per la *governance* aziendale, per i collaboratori, per l'ambiente, per la comunità e per i clienti, il dover rispondere alle determinate esigenze da parte dei vari stakeholder, spesso discordanti, rende l'impegno dell'impresa non facilmente realizzabile e quindi non perseguibile. Non riuscire a gestire le richieste dei vari stakeholder in modo coerente potrebbe provocare all'impresa un effetto controproducente alla strada intrapresa, scompaginando gli obiettivi prefissati, e confondendo la mission stessa dell'impresa sia a livello interno che esterno. Viene quindi naturale pensare a come risolvere questo problema, o meglio, ci si domanda come le imprese possano implementare questo nuovo modello sostenibile, integrando finalità sociali e ambientali nel fulcro dell'attività aziendale. "Institutional logic theory is increasingly being used to understand how hybrid organizations are integrating social, environmental and financial objectives, through incorporating multiple logics in their business"<sup>100</sup>. A tal proposito Thornton e colleghi hanno catalogato sette meccanismi dai quali le logiche con cui si integrano le attività e le pratiche aziendali con gli aspetti sociali e ambientali, le cosiddette logiche istituzionali, cambiano all'interno dell'impresa. I sette meccanismi sono: "replacement, blending, segregation, assimilation, elaboration, expansion, contraction"<sup>101</sup>. Il primo, *replacement*, è il meccanismo per cui una logica istituzionale viene sostituita con un'altra. Il secondo, *blending*, sta nel combinare elementi di logiche diverse, creandone una nuova. Il terzo, *segregation*, separa logiche differenti pur

---

<sup>99</sup> Stubbs, W. *op. cit.*

<sup>100</sup> *Ibid.*

<sup>101</sup> *Ibid.*

provenienti dalla stessa radice comune. La logica che emerge è quella di distinguere diversi aspetti di una stessa logica. Il quarto, *assimilation*, corrisponde a quando la logica originale rimane quella prevalente, ma viene modificata aggiungendo al suo interno nuovi elementi o nuove pratiche. Il quinto meccanismo, *elaboration*, corrisponde a sviluppi interni che hanno portato a modificare la logica prevalente apportando nuove pratiche. Il sesto, *expansion*, consiste in cambiamenti di scopi della logica prevalente in diversi settori da quello precedente. Al contrario, il settimo meccanismo, *contraction*, accade quando vi sono dei cambi di scopo della logica prevalente, dove le pratiche aziendali e i mercati vengono contratti.<sup>102</sup>

Questi meccanismi fanno capire quanto ancora ci sia da approfondire la materia per riuscire a trovare un equilibrio o a determinare un modo efficace per combinare differenti logiche e differenti esigenze a cui l'impresa deve imparare a far fronte. Nonostante ciò, le *B Corp* sono state create per fronteggiare questo problema e soprattutto per guidare l'impresa verso una sostenibilità che passo dopo passo la guidi nella sua piena realizzazione.

Nel prossimo capitolo verrà presa in considerazione un'impresa italiana che ha ottenuto la certificazione *B Corp* e che è diventata *Benefit Corporation*: la pasticceria Filippi di Zanè (Vi). Verrà presentata la storia, i motivi per cui ha deciso di intraprendere questo percorso e i cambiamenti che ha subito la sua attività, sia in termini di vantaggi che di svantaggi, contestualizzato all'interno dello scenario economico italiano.

---

<sup>102</sup> Ibid.

### 3. Il panorama italiano delle B Corp e il caso de La Pasticceria Filippi

In questo ultimo capitolo verrà presentata la realtà di una delle 42 *B Corp* italiane, precisamente la pasticceria Filippi di Zanè (VI). Grazie ad un'intervista ad uno dei figli, Andrea Filippi, si potranno capire i motivi per il quale questa impresa ha voluto intraprendere questo percorso, i cambiamenti che ha dovuto apportare alla realtà e attività aziendale e i vantaggi e gli svantaggi che sono emersi dall'ottenimento della certificazione. Prima di conoscere la storia di questa realtà imprenditoriale e di approfondire gli argomenti sopra citati, di seguito viene illustrato il panorama italiano delle *B Corp* e successivamente viene illustrato il metodo di ricerca con cui viene affrontato il caso.

#### 3.1 Le *B Corp* italiane

Alla luce del precedente capitolo è doveroso fare una piccola parentesi riguardante le *B Corp* italiane. Nella tabella qui sotto sono elencate tutte le *B Corp* certificate fino ad ora.

IMPRESA	ANNO DI CERTIFICAZIONE	SETTORE IMPRESA	SB	ORDINAMENTO GIURIDICO	PUNTEGGIO
Nativa	2013	Design per astronavi	sì	s.r.l.s.b.	108
D Orbit	2014	industria spaziale	sì	s.r.l.s.b.	96
Equilibrium	2014	prodotti per la bioedilizia	no	s.r.l.	X
Habitech	2014	Edilizia sostenibile	no	Società consortile a r.l.	85
Treedom	2014	Progetti di riforestazione	no	s.r.l.	107
Fratelli Carli	2014	settore dell'olio alimentare	no	s.p.a.	97
Little Genius International	2014	servizi di educazione scuola dell'infanzia e primaria	sì	s.r.l.s.b.	148
Dermophysiologique	2015	estetica e cosmesi	sì	s.r.l.s.b.	81
Mondora	2015	sviluppo di software	sì	s.r.l.s.b.	105
Zordan	2016	arredamento	sì	s.r.l.s.b.	81
Herbatint by Antica Erboristeria	2016	estetica	no	s.p.a.	80
NWG Energia	2016	energia da fonti rinnovabili	sì	s.r.l.s.b.	115
The Church Palace	2016	hotel	no	s.r.l.	80
N&B-Natural is Better	2016	estetica e cosmesi	no	s.r.l.	95

Damiano	2016	produzione frutta secca	no	s.r.l.	X
Banca prossima	2016	banca	no	s.p.a.	X
Pasticceria Filippi	2016	alimentare	sì	s.r.l.s.b.	88
Good Point	2016	servizi di supporto	no	s.r.l.	100
Per Micro	2016	finanziamento	no	s.p.a.	89
DLM- De Micheli Lancini Motta- psicologi del lavoro	2016	servizi di consulenza e business	no	studio legale	90
Greenapes	2016	social network della sostenibilità per più soggetti	sì	/	80
Cometech	2016	apparecchi medici	no	s.r.l.	132
Impact Hub Milano	2016	servizi per startup	no	s.r.l.	80
Dikaios	2016	servizi di consulenza per organizzazioni	no	studio legale	84
Executive Service	2016	servizi di consulenza	sì	s.r.l.s.b.	89
Marcel Zanolari	2016	cantina di vino biodinamica	no	coop.agricola	88
Mario Way	2016	servizi per disabili	sì	s.r.l.s.b.	80
Davines	2016	estetica e cosmesi	no	s.p.a.	99
Facile Aiuto	2016	servizi di pedagogia	no	/	80
Salcheto	2016	cantina di vini	no	azienda agricola	114
Perlage Winery	2016	cantina di vini	no	s.r.l.	81
Vita	2016	rivista	sì	società editoriale s.p.a.s.b.	
Organizzare Italia	2016	servizi di consulenza	no	s.r.l.s.	83
Focus Lab	2016	servizi a supporto di enti pubblici o privati per la sostenibilità	no	s.r.l.	97
GoGreen store	2016	prodotti ecologici	no	s.r.l.	89
Insieme	2016	cooperativa di utenza	no	soc. cooperativa	107
Kudu	2016	comunicazione	no	s.r.l.	92
Right Hub	2016	servizi ad organizzazioni del terzo settore	no	s.r.l.	92
Tweegs	2016	piattaforma sulle costruzioni sostenibili	sì	s.r.l.s.b.	118
Bioclean	2016	Prodotti per la pulizia	no	/	/
Paradisi	2016	elettrodomestici	no	s.r.l.	X
Valli del Bitto Trading	2016	produzione formaggi	no	s.p.a.	X

Fig.10 Dati tratti dal sito delle B Corp e dal video "I Fondatori B Corp Italia- 1 dicembre 2016- BASE Milano"  
<http://bcorporation.eu/community/find-a-b-corp> e <https://www.youtube.com/watch?v=dLWmybe8zEg>

La tabella è formata da sei colonne che descrivono, a partire da sinistra, il nome dell'impresa, l'anno in cui essa si è certificata *B Corp*, il tipo di business, se essa abbia o meno cambiato il proprio ordinamento giuridico in Società Benefit, l'attuale ordinamento giuridico e il punteggio ottenuto dalla certificazione. Si può notare che per alcune imprese la casella dedicata al punteggio ottenuto dalla certificazione è occupata da una "X" e quindi non compare il numero equivalente al punteggio: questo è dato dal fatto che la certificazione ottenuta da quelle determinate imprese è talmente recente che non appare ancora sul sito ufficiale delle *B Corp* e quindi tutti i dettagli non sono ancora stati pubblicati. Dopo queste precisazioni tecniche, da una prima analisi, il dato che balza all'occhio è il notevole incremento di imprese che si sono certificate nel 2016, più di due terzi delle imprese *B Corp* totali italiane. Questo è un dato che si riflette anche a livello internazionale: nell'ultimo anno infatti il movimento *B Corp* ha visto aumentare i soci della sua community in maniera massiccia. Un secondo dato che si può facilmente constatare è che più della metà delle *B Corp* sono imprese che offrono alla comunità e al mercato servizi piuttosto che prodotti: questo aspetto può star a significare che le imprese di servizi abbiano minor difficoltà nell'intraprendere questo tipo di percorso. Un terzo aspetto è la varietà di ordinamenti giuridici di queste imprese: sono presenti s.r.l., s.r.l.s., s.p.a., organizzazioni non profit, società consortile a r.l., azienda agricola ecc. Questo sta a significare che la certificazione *B Corp* può essere intrapresa da differenti soggetti e da differenti realtà imprenditoriali: ciò risulta essere un punto di forza per la certificazione. Un ultimo aspetto da sottolineare è l'origine che accomuna molte di queste imprese: esse infatti condividono la caratteristica di essere aziende a gestione familiare o comunque aziende con una tradizione familiare molto importante. Questa è una peculiarità molto evidente nel panorama imprenditoriale italiano: infatti le piccole medie imprese sono quelle che da sempre hanno caratterizzato e distinto l'Italia dagli altri paesi. Tolti dall'elenco un esiguo numero di start-up ed imprese con un alto numero di dipendenti, le imprese a conduzione familiare o le piccole medie imprese sembrerebbero perfettamente in linea col modello *B Corp* e quindi tutto il mercato imprenditoriale italiano rappresenterebbe senza dubbio un terreno fertile per questo movimento.

Il primo dicembre 2016 si è svolto il primo evento ufficiale del movimento *B Corp* in Italia, infatti erano presenti a Milano le imprese italiane *B Corp* con numerosi ospiti, tra cui il co-fondatore di B Lab, Bart Houlahan, Marcello Palazzi di B Lab Europe, il senatore Mauro Del Barba, colui che grazie all'aiuto di Nativa è riuscito ad introdurre in Italia la legge sulle Benefit Corporation, e molti altri. Durante questo evento, molte imprese certificate hanno avuto la possibilità di conoscersi e

intraprendere nuovi rapporti e creare una vera e propria community. Durante l'intervento di Bart Houlahan, egli ha messo su un piedistallo l'Italia per i grandi progressi fatti sia a livello di legislazione ma anche di numero di B Corp: "This is the fastest growing B Corp community underplanned, is the only other country that is passed Benefit core legislation and there are now 150 register *Benefit Corporations* in Italy"<sup>103</sup>. Inoltre, durante l'evento, è stato sottolineato da diverse imprese *B Corp* intervistate un concetto molto interessante che sarà ribadito successivamente anche nel caso della Pasticceria Filippi. Questo concetto consiste nel fatto che, tutte queste imprese hanno trovato nel modello *B Corp* una conferma o una formalizzazione del loro DNA imprenditoriale, ovvero, queste imprese, già da prima che nascesse il movimento *B Corp*, hanno sempre agito in maniera corretta, responsabile nei confronti della comunità, del sociale e dell'ambiente ma senza mai riuscire a formalizzare questa loro peculiarità.

"Sta già tutto lì, nella nostra tradizione imprenditoriale. Prima ancora della ricerca del successo, in Italia si ricerca il successo di un'idea. Che poi spesso ha a che fare con la comunità, con le persone, con le materie prime... Se oggi sempre più imprenditori imboccano questa strada è perché hanno capito che c'è un futuro e che non sono soli. Sono persone, queste, che il concetto di benefit lo avevano già nel proprio dna. Ora vogliono far parte di qualcosa di più grande"<sup>104</sup>.

Per esempio, Kirsten Ruffoni di Mondora s.r.l. ha definito la certificazione B Corp come "un riconoscimento del nostro modo di essere"<sup>105</sup> e Domenico Scordari di N&B s.r.l. ha confermato il fatto di essere entrato nel movimento B Corp perché "da sempre la nostra azienda combatte per questi valori etici ed ambientali"<sup>106</sup>. Un altro concetto ribadito durante l'evento è stato quello del carattere misurabile e concreto della certificazione. Infatti Maurizio Zordan di Zordan s.r.l.s.b. ha ribadito che l'importanza della certificazione sta proprio nella sua misurabilità e praticità per apportare miglioramenti nel proprio business: "...questo standard, che è facilmente comunicabile, ci ha aiutato a definire le basi su cui costruire un miglioramento misurabile"<sup>107</sup>. Anche Riccardo Damiano di Damiano s.r.l. ha sottolineato la concretezza e l'utilità della certificazione nel programmare anche la propria attività: "Volevo trasmettere ai miei figli un valore importante che

---

<sup>103</sup> *I Fondatori B Corp Italia*- 1 dicembre 2016- BASE Milano <https://www.youtube.com/watch?v=dLWmybe8zEg>

<sup>104</sup> Di Cesare, P. cit. in Testa, A. *op.cit.*

<sup>105</sup> *I Fondatori B Corp Italia*- *op.cit.*

<sup>106</sup> *Ibid.*

<sup>107</sup> *Ibid.*

seguisse un percorso formalizzato, che ogni anno avesse degli obiettivi più importanti”<sup>108</sup>. Queste sono solo alcune delle caratteristiche che si potranno individuare anche nel *case study* della Pasticceria Filippi, che adesso si andrà a definire.

### 3.2 Il metodo di ricerca qualitativa: l'intervista

Prima di definire il metodo di ricerca con cui è stato affrontato il caso, è doveroso fare una piccola premessa sulla definizione del cosiddetto *case study*, ovvero sull'indagine specifica di un caso, di una realtà, che generalmente si va a fare per un determinato scopo.

“The case study is a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings. (...) Case studies can involve either single or multiple cases, and numerous levels of analysis. (...) Moreover, case studies can employ an embedded design, that is, multiple levels of analysis within a single study. (...) Case studies typically combine data collection methods such as archives, interviews, questionnaires, and observations. The evidence may be qualitative (e.g. words), quantitative (e.g. numbers) or both”.<sup>109</sup>

Con questa definizione si va a delineare il raggio d'azione su cui verte il seguente capitolo. Il suddetto *case study* tratta un singolo caso, esaminato da diverse prospettive, determinate dalle peculiarità che fa dell'impresa una *B Corp*. L'analisi che verrà proposta in questo capitolo sarà di tipo qualitativo e non quantitativo: infatti, come accennato precedentemente, verrà effettuata un'intervista. La scelta di questo tipo di raccolta dati è stata decisa con lo scopo di effettuare un'analisi descrittiva del caso delle *B Corp*, o meglio con l'intento di evidenziare non tanto l'aspetto economico delle imprese certificate *B Corp* ma l'aspetto innovativo e complementare alla struttura e ai meccanismi già presenti nell'identità dell'impresa, per far comprendere al meglio al lettore le dinamiche che hanno portato un'azienda a modificare e innovare la propria realtà imprenditoriale. “Some view analysis of a text as a way to understand what participants <really> thought, felt, or did in some situation or at some point in time. The text becomes a way to get <behind the numbers> that are recorded in a quantitative analysis to see the richness of real social experience”<sup>110</sup>. In altre parole, l'intervista è per l'appunto il modo più immediato e professionale per capire non solo il contesto ma soprattutto il *case study* che si sta andando ad indagare,

---

<sup>108</sup> *Ibid.*

<sup>109</sup> Eisenhardt, K.M. “Building Theories from Case Studies Research”. *The Academy of Management Review*. Vol.14, No.4 (Oct, 1989), pp.532-550

<sup>110</sup> Yin, R.K. *Qualitative Research from Start to Finish*. The Guilford Press, New York, 2016 (II edizione), p.321

focalizzandosi direttamente, tramite l'esperienza in questo caso di un'azienda, sugli aspetti e i temi di maggiore interesse del fenomeno. Se invece si fosse optato per effettuare un'analisi di tipo numerica o di tipo quantitativa, si sarebbe adottato una visione distaccata del caso e si sarebbe rischiato di spostare l'attenzione su dati tecnici ed economici generali, cioè di più realtà imprenditoriali, dati che non sono ancora sufficienti e disponibili per fare un'analisi degna di un risultato soddisfacente. Infatti essendo il fenomeno delle *B Corp* estremamente nuovo in Italia, tranne per qualche impresa pioniera del movimento, come i "Fratelli Carli" divenuti *B Corp* nel 2014, e quindi non ancora così numericamente diffuso e, per l'appunto, essendoci oggi giorno soltanto meno di una cinquantina di imprese certificate presenti sul territorio italiano, si è voluto porre l'attenzione su un singolo caso, ovvero quello della pasticceria Filippi, per focalizzare al meglio il fenomeno, in questo caso, dell'ottenimento della certificazione *B Corp*.

Come caso aziendale si è deciso di scegliere la pasticceria Filippi S.r.l. Sb per tre motivi: il primo è a livello geografico e pratico, in quanto la pasticceria è ubicata a Zanè, in provincia di Vicenza, nel nord est dell'Italia, vicina e facilmente raggiungibile dall'Università di Verona. Il secondo motivo riguarda il fatto che oltre ad avere ottenuto la certificazione *B Corp*, essa si è anche trasformata in Società Benefit, secondo l'ordinamento giuridico italiano. Questo sta a significare che oltre ad aver allineato la propria realtà imprenditoriale ai canoni *B Corp*, la Pasticceria Filippi si è trasformata in una nuova entità giuridica, appena introdotta nello scenario italiano e quindi non ancora totalmente conosciuta. Ciò implica che l'impresa creda molto in questa nuova forma di business, anche se non ancora pienamente diffusa. Questo aspetto perciò ha mosso curiosità e interessamento nel caso. Il terzo e ultimo motivo riguarda il fatto che nel panorama delle *B Corp* italiane, come si può ben osservare all'inizio del capitolo, la Pasticceria Filippi è la prima impresa che opera nel settore dolciario. Quindi, essa potrebbe essere reputata come una guida per tutte le altre pasticcerie o imprese italiane che producono prodotti dolciari. Inoltre, a livello europeo, le *B Corp* presenti nel settore dolciario sono veramente limitate e questo dimostra ancor di più il valore che può avere questa impresa sia in termini di avanguardismo nel proprio settore sia a livello di un futuro vantaggio competitivo.

L'intervista è stata strutturata in modalità di domande aperte con un approccio aperto e flessibile: ovviamente all'interno di questo lavoro sono stati tralasciati alcuni dettagli a livello di contesto, come per esempio la location dell'intervista, la disposizione dell'intervistato e dell'intervistatore, oppure locuzioni che esprimono esitazione, meditazione, meraviglia e mimiche facciali. Lo scopo



quindi dell'intervista, oltre a quello di andare a scoprire l'attività imprenditoriale della Pasticceria e capirne le dinamiche, è quello di conoscere, in primo luogo, le premesse per il quale l'impresa ha deciso di intraprendere questo percorso; in secondo luogo, esaminare i meccanismi più interessanti con i quali si è attuata la certificazione; in ultimo luogo, individuare le prospettive di questo modello. Questi tre blocchi di domande sono serviti a dedurre successivamente i veri vantaggi e svantaggi che l'essere *B Corp* porta con sé. Nel primo blocco rientrano le seguenti domande:

- Come e quando siete nati? Come vi siete sviluppati?
- In cosa consiste la vostra attività e quale è la vostra mission?
- Perché avete deciso di diventare una *B Corp*?

Queste tre domande sono state poste per capire la storia della Pasticceria, l'evoluzione che ha avuto la sua attività e la motivazione per la quale hanno deciso di intraprendere la strada delle *B Corp*. Il secondo blocco di domande è quello più corposo e va ad analizzare tutto ciò che riguarda il periodo post ottenimento della certificazione e il processo di certificazione:

- Quale è stata la sfida più importante che avete dovuto superare per ottenere la certificazione?
- Come avete informato i collaboratori quando siete diventati una *B Corp*?
- I vostri collaboratori hanno riscontrato cambiamenti nella loro attività o nei loro confronti?
- Come fanno i vostri prodotti ad offrire un aiuto alla comunità?
- È stato il questionario assolutamente importante per confrontare o comunque per capire cosa c'è da migliorare all'interno della sua impresa?
- Quando ha compilato il questionario, ha apportato cambiamenti all'attività aziendale o sostanzialmente non ha stravolto quello che la sua realtà faceva?
- La frase "Le *B Corp* sono importanti perché ridefiniscono il significato del successo imprenditoriale". Cosa ne pensa? È d'accordo?
- Se potesse cambiare un aspetto del movimento *B Corp* quale sarebbe? Una cosa che secondo lei non funziona o piuttosto che si potrebbe migliorare.

Le prime tre domande dell'elenco sono state prese dal libro "Il manuale delle *B Corp*" di Ryan Honeyman, dove in alcune pagine del libro ci sono delle sezioni di intervista degli imprenditori che hanno deciso di diventare *B Corp*. Queste domande vanno a mettere a fuoco l'esperienza dell'impresa a posteriori del loro percorso di certificazione. I quesiti successivi sono stati posti, invece, con funzione di supporto, o meglio con lo scopo di render più chiaro, più accurati e andare ancora più in profondità su alcuni concetti espressi dall'interlocutore. Infatti, le due domande successive riguardano sempre le conseguenze dell'ottenimento della certificazione, ma specificatamente vanno ad indagare se vi sono stati particolari cambiamenti su due aspetti molto

importanti dell'attività aziendale, ovvero il prodotto e i propri collaboratori. Le successive due domande vanno invece ad approfondire il punto centrale della certificazione, ovvero la compilazione del questionario B Impact Assessment. L'ultima domanda vuole essere una provocazione, riportando un'affermazione che leggendo i documenti a riguardo delle *B Corp* è spesso presente. Infine, l'ultimo blocco di domande mirano a proiettare la certificazione B Corp nell'immediato futuro:

- Quali sono stati i benefici diretti della certificazione B Corp?
- Consiglierebbe ad un'altra azienda di certificarsi o comunque di provare ad intraprendere questo tipo di percorso?
- Questo tipo di cambiamento imprenditoriale in Italia potrà avere un futuro secondo Lei? Visto che in Italia abbiamo molte piccole-medie imprese, questo canone di nuova impresa può avere ancora più appeal che in altri stati o meglio riuscirà a diffondersi?

La prima domanda, in particolare, vuole evidenziare se vi siano e in caso quali siano, secondo l'interlocutore, gli svantaggi o i punti di debolezza del processo di certificazione o del periodo successivo all'ottenimento di essa. La seconda domanda, presa dal libro di Ryan Honeyman "Il manuale delle B Corp", va a mostrare la valenza che la certificazione ha nei confronti dell'interlocutore, tanto da consigliarla ad un'altra impresa. L'ultima domanda vuole far riflettere l'interlocutore sulla realtà delle *B Corp* nel contesto italiano.

### **3.3 Presentazione del caso**

Alle ore 15.00 di lunedì 16 gennaio 2017, si è svolta l'intervista con l'imprenditore dott. Andrea Filippi della Pasticceria Filippi S.r.l. Società Benefit a Zanè, in provincia di Vicenza. Di seguito vengono riportati parti dell'intervista, durata 55 minuti, riguardante l'esperienza di questa realtà imprenditoriale circa il movimento e la certificazione delle *B Corp*.

#### **3.3.1 La storia, la mission e i suoi prodotti**

La pasticceria Filippi rappresenta una *B Corp* del passato: fin dal 1972, quando l'impresa è nata, preparavano i dolci in maniera naturale e con ingredienti di prima qualità. La loro attuale attività consiste nel produrre *lievitati da ricorrenza di fascia alta*, ovvero dolci esclusivamente prodotti per le festività del Natale (75-80% del fatturato annuale) e della Pasqua (20-25% del fatturato annuale) e indirizzati verso quel settore specializzato, *normal trade*, rappresentato da gastronomie, negozi di specialità culinarie, enoteche, pasticcerie in Italia e in circa 25 paesi, tra cui Stati Uniti, Canada,

Cina e Giappone. La loro attività però non è sempre stata uguale, infatti ad un certo punto della vita dell'impresa, hanno dato una svolta al loro business, cambiando tipo di produzione e cambiando target di riferimento, come spiega il dott. Filippi: *L'azienda è nata nel 1972 ed è stata fondata da mia mamma e dai suoi fratelli: erano in tre inizialmente. Abbiamo sempre prodotto dei dolci a lievitazione naturale, ma erano dolci da colazione e in piccola parte si faceva qualcosa di ricorrenza, per esempio dei panettoni per la Francia. Però era comunque un segmento di mercato non dico opposto ma medio-basso [rispetto a quello attuale]. Tutto ciò è andato avanti per un po' di anni fino a che l'avvento della grande distribuzione, negli anni '90, ha modificato le carte in tavola: i costi crescevano sempre di più e i prezzi calavano. Ogni volta che si andava a rinnovare un contratto, comunque si andava ad aggiungere sconti, la qualità non veniva capita e non si poteva nemmeno pensare di aumentare la qualità del prodotto perché comunque non veniva riconosciuta e quindi non veniva pagata. Nel 2000 poi mi sono laureato a Modena in Economia aziendale e nel frattempo i miei due zii si sono staccati e hanno fatto la loro strada ed è rimasta quindi mia madre. Successivamente mio padre è entrato in società ed io dopo la laurea avevo il pallino di fare un prodotto di altissima qualità e dopo di concentrarmi nella ricorrenza perché c'è molta più propensione di spesa. Se riesci a fare un prodotto buono, riesci anche a fartelo oltre che a apprezzare e quindi a fartelo pagare giusto e ci si trova a competere con un prodotto artigianale. Mentre prima, quando facevamo i prodotti da colazione, eravamo sbagliati perché andavamo a piccoli e ci trovavamo a competere con colossi. Perciò non c'era proprio strada. Da questo estratto si riesce ad individuare l'evoluzione che ha avuto la pasticceria Filippi e gli ostacoli che ha dovuto superare, fino ad arrivare ai giorni nostri, ovvero fino all'ottenimento della certificazione B Corp. Dalla descrizione della storia dell'impresa si riesce inoltre ad avvertire il carattere familiare dell'impresa: tutto è portato avanti dal nucleo familiare, caratteristica già precedentemente affrontata nelle premesse delle B Corp italiane. L'attività è infatti gestita principalmente dai genitori Maria e Giuliano e dai fratelli Andrea e Lorenzo, e la divisione dei compiti viene ripartita per ottimizzare i costi e le funzioni aziendali: *adesso in azienda c'è anche mio fratello che si occupa dell'area amministrativa/commerciale ed io mi occupo maggiormente dell'area produttiva/commerciale. L'azienda è piccola, quindi non possiamo avere per ogni ruolo una persona dedicata. Cerchiamo di ottimizzare.**

Nonostante l'impresa sia piccola e a gestione familiare il loro intento è moralmente e formalmente importante, tanto da fare della genuinità e della ricerca accurata delle materie prime la forza del loro prodotto. *La nostra mission è quella di produrre questi dolci di alta qualità nel*

modo più naturale possibile. Per naturale intendo, sia una scelta di materie prime di altissimo livello e sia di non utilizzare nulla che vada a compromettere il gusto, il sapore del dolce che andiamo a sfornare o che sia diverso dalle materie prime di base. Faccio un esempio: non mettiamo nessun tipo di aroma, tranne la bacca di vaniglia che è naturale, e serve ad arrotondare il gusto del prodotto perché siamo convinti che il nostro panettone debba sapere da arancia, non

perché c'è dentro aroma all'arancia ma perché c'è dentro un candito di ottima qualità che è senza aromi, coloranti e conservanti. Anche se in commercio ci sono degli ottimi aromi, che possono essere definiti delle materie prime di qualità, noi, in ogni caso non vogliamo usarli perché noi vogliamo che [...] il nostro panettone sappia di burro perché all'interno c'è dell'ottimo burro fresco. Il prodotto deve essere la somma di tutte queste materie prime di altissima qualità. Non abbiamo nulla da nascondere,



Fig.11 Sostegno del panettone con l'illustrazione dell'origine degli ingredienti

La caratteristica fondamentale dei loro prodotti è quindi la naturalità del processo produttivo che avviene in tre giorni: oltre che alla lievitazione dei lieviti che viene fatta in maniera naturale, l'impasto serale e mattutino, la lievitazione del pilottino e la cottura, anche il raffreddamento, fase fondamentale del processo produttivo, viene fatto in modo lento e non forzato. La cosa innovativa di tutto ciò è il fatto che oltre a produrre integralmente un prodotto in maniera naturale, la pasticceria Filippi ha trovato un modo per



Fig.12 Una tipologia di panettone di Natale

comunicare coerentemente questa qualità anche ai suoi consumatori finali: all'interno della confezione del panettone, come sostegno di esso, è stato posto un quadrato di cartone con rappresentato la scelta degli ingredienti e l'importanza della qualità di essi (Fig.11).

Fig.13 Descrizione del prodotto



Nelle foto qui sopra e accanto (Fig.11, 12 e 13) si riesce a scorgere l'accuratezza nei dettagli e l'intenzione vera di comunicare al consumatore l'integrità e il rispetto con cui non solo vengono trattate le materie prime ma anche dell'agire d'impresa. Oltre al logo dell'impresa viene posto anche il marchio delle *B Corp*, posto sull'illustrazione della provenienza degli ingredienti, sul sacchetto e sulle etichette poste sulla confezione del prodotto (Fig.11 e 12). Sicuramente porre il marchio, dato in licenza dopo l'ottenimento della certificazione, all'interno del prodotto e sulle confezioni è un modo per comunicare al meglio il prestigio che l'impresa è riuscita ad ottenere. Il saper comunicare correttamente la propria attività è una delle cose più importanti che

un'impresa possa fare perché permette ad essa di risaltare i punti forti del proprio agire d'impresa con lo scopo di migliorare la propria posizione all'interno del proprio mercato e della società e quindi per trarne poi un vantaggio competitivo e non per ultimo per far conoscere il movimento. Non a caso vengono poste delle brevi descrizioni su cosa effettivamente sia la certificazione *B Corp* sul retro delle etichette e del supporto (Fig.14 e 15). In particolare nella Figura 15 viene anche informato il consumatore del cambiamento di ordinamento dell'impresa in Benefit Corporation. Questo fa intendere la chiara volontà da parte dell'azienda di coinvolgere il consumatore nel loro cambiamento, informandolo precisamente sul movimento. Quest'ultimo, che viene rappresentato dal marchio, è la garanzia che l'impresa agisce sostenibilmente nei confronti di tutti i suoi stakeholders,

Fig.14 Descrizione delle B Corp



cioè i suoi prodotti non recano danno a nessuno dei soggetti implicati nella realizzazione del prodotto finito e nella sua vendita. Quindi il prodotto è inteso proprio come un biglietto da visita, come un'opportunità per far risaltare non solo il nome della realtà imprenditoriale ma anche i punti di forza dei propri prodotti e il modo d'agire dell'impresa.



Fig.15 Descrizione delle B Corp sul retro della confezione

### 3.3.2 Il Dna della Pasticceria Filippi

Come già accennato precedentemente, una delle cose che accomuna le *B Corp* italiane è che esse si distinguono già prima della certificazione dalle imprese normali per la loro propensione a tematiche solitamente extra economiche come il sociale, l'ambiente e l'attenzione verso il loro modo di produrre. Per imprese normali si intendono tutte quelle che oltre alla loro attività e alla massimizzazione del proprio profitto non considerano altri aspetti nella determinazione del proprio business.

Le imprese che successivamente sono diventate *B Corp* avevano e hanno la prerogativa di agire in

maniera responsabile, prendendo il proprio lavoro come una vera missione nel rispetto dei valori in cui l'impresa crede, nel rispetto dell'ambiente e della comunità in cui opera, nel rispetto dei lavoratori coinvolti nella creazione di valore dell'impresa, nel rispetto dell'integrità della materia prima o dei servizi offerti. Questo è proprio il caso della Pasticceria Filippi, come più volte il dott. Filippi ha sottolineato durante tutta l'intervista parlando della sua attività in generale: *...per esempio, anche la ricetta del prodotto implica il rispetto per le persone a cui il prodotto verrà indirizzato perché si può fare un prodotto che può sembrare buono e magari risulta anche buono ma si sa che è fatto con ingredienti che non fanno del tutto bene: questo a mio parere non è proprio rispetto verso le persone. Tutti questi esempi servono per far capire che dentro di noi c'era già un po' questa l'idea di fare le cose nel migliore dei modi possibili e di impattare in modo positivo la società.*

Nel proseguo dell'intervista, parlando della distribuzione dei prodotti dell'impresa, il dott. Filippi spiega l'attenzione che essi pongono anche nella scelta della propria clientela, fatta sempre con l'intento di instaurare un rapporto diretto e personale e collocare i propri prodotti in un target che

li risalti e li qualifichi nel rispetto della loro integrità: *Nel momento in cui tu vendi a un grossista poi lui vende a 100 negozi, supermercati ecc. Invece noi andiamo direttamente, li scegliamo noi, noi abbiamo proprio una filosofia distributiva di un certo tipo. Anche l'agente stesso non vende per vendere, per fare numeri, ovviamente cerca di farli, ma diffondendo con intelligenza. [...] parlando direttamente con le persone, cerchi di trasferire tutta la filosofia aziendale sul prodotto, ed è quello che abbiamo fatto negli ultimi anni.*

Parlando successivamente del questionario e del calcolo del punteggio assegnato alla sua impresa, il dott. Filippi ha ribadito che l'attenzione per il personale è sempre stato un punto forte della loro etica aziendale e che addirittura durante la compilazione del *B Impact Assessment* ha potuto in certi casi registrare le loro buone pratiche, mentre in altri casi, le pratiche che essi compivano all'interno del questionario non erano presenti e quindi non hanno potuto ottenere ulteriori punti in merito a determinate tematiche di pratiche corrette: *[...] Invece, entrando nei meriti di contenuti, ho notato che tante cose che una piccola azienda che crede in certe cose, crede in certe filosofie, in qualche modo le fa, le fa a prescindere da delle procedure scritte, da dei sistemi codificati. [...] Noi per nostra indole, nella selezione del personale, che ogni anno siamo costretti a fare per la stagionalità del nostro lavoro, abbiamo sempre privilegiato persone con dei problemi. Per esempio tra una signora che sapevano avere il marito a casa dal lavoro e un'altra signora che non aveva di questi problemi, preferivano assumere la prima, con maggiori necessità economiche. Lo stesso vale anche per ragazzi e ragazze molto molto giovani, appartenenti ad altre nazionalità, dove a parità di condizioni, comunque vivevano una situazione economica e sociale più disagiata. [...] dopo abbiamo assunto sempre la maggior parte del personale femminile per il fatto che hanno una maggiore manualità, per quanto riguarda la preparazione e il confezionamento del pacco dei loro prodotti. L'attenzione quindi nella scelta del personale sta anche nello scegliere soggetti della società, donne e individui con problematiche, che solitamente risultano essere in minoranza nel personale nelle imprese cosiddette normali. Questo è sicuramente un comportamento di controtendenza.*

Con questi piccoli estratti si è potuto capire come il terreno della Pasticceria Filippi fosse fertile per entrare a far parte del movimento *B Corp.*



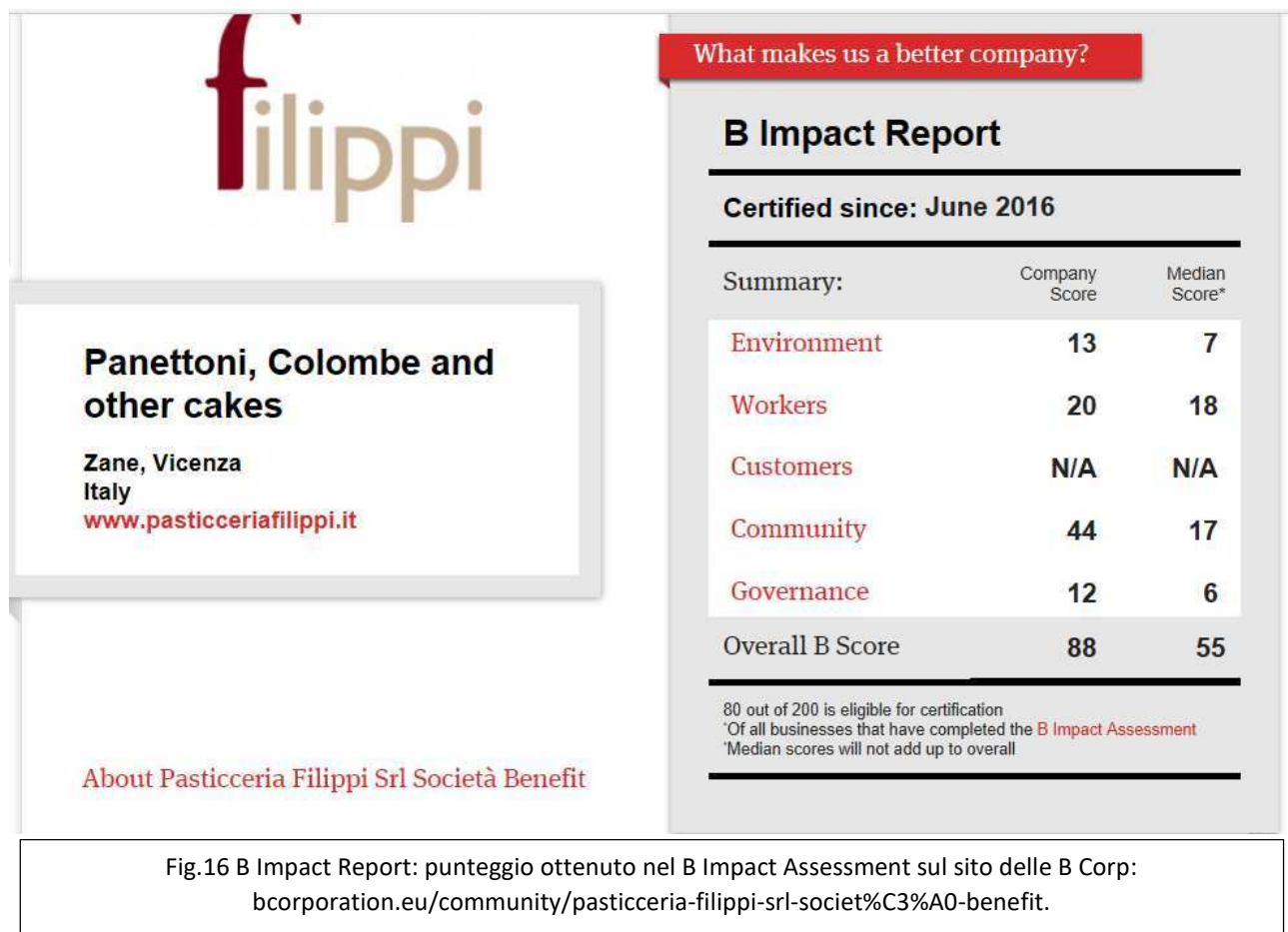
### **3.3.3 La certificazione B Corp e il questionario del B Impact Assessment**

Il percorso della Pasticceria Filippi verso il movimento *B Corp* è avvenuto grazie al contatto con un loro cliente, ovvero i Fratelli Carli Spa di Imperia, una delle più importanti *B Corp* italiane, anch'essa a regime familiare, nonostante l'impresa sia grande. Essi, come vuole il movimento *B Corp*, hanno organizzato un evento in cui mettevano a conoscenza tutti i soggetti della loro filiera, ovvero i loro principali clienti e fornitori, del percorso che stavano attuando: la certificazione *B Corp*. *Due anni fa sono stato folgorato: la Carli mi ha telefonato facendomi l'invito di partecipare assieme a tutti gli altri fornitori perché dovevano presentarci un nuovo progetto che coinvolgeva un po' tutti. Genericamente nella telefonata e poi nella mail, hanno parlato di sostenibilità ed è una parola tanto accusata che ho pensato vediamo di cosa si tratta. [...] Sono venuto a conoscenza dell'esistenza di questa possibilità di questa certificazione e mi ha colpito il fatto appunto che questa famosa parola, sostenibilità, che voleva dire tutto e voleva dire niente allo stesso tempo, invece c'era un sistema per misurarla.* Questo è stato proprio il motivo per cui la Pasticceria Filippi ha deciso di intraprendere questo percorso, proprio perché, per la prima volta, si parlava seriamente di sostenibilità e si poteva veramente misurarla con esattezza. Inoltre, durante l'evento organizzato dai Fratelli Carli, il dott. Filippi ha avuto la fortuna di incontrare il marito di una vecchia conoscenza, ovvero il co-fondatore di Nativa, Eric Ezechieli, ovvero la prima azienda *B Corp* in Italia, la quale è il punto di riferimento per le imprese che vogliono far parte del movimento. Questa conoscenza ha agevolato il dott. Filippi nel comprendere le dinamiche del movimento e ad avviare velocemente le pratiche per diventare una *B Corp*: *Ovviamente in questo modo, avendo il contatto, è stato tutto molto più facile.*

Il *B Impact Assessment*, come illustrato nel precedente capitolo, è lo strumento principale, il metro di misura, con cui un'impresa può capire se essa possa diventare una *B Corp* e con cui un'impresa può capire il suo livello di sostenibilità internamente ed esternamente alla sua attività. Come detto dal dott. Filippi, la sua impresa, grazie ai valori che hanno sempre permeato il loro agire d'impresa, operava già in maniera responsabile e con attenzione verso la comunità, già prima della conoscenza del movimento *B Corp*. *Quando abbiamo compilato il questionario eravamo abbastanza in linea, abbiamo preso 88, che sembra poco, ma già avere 80 non è poco. È chiaro che è una base di partenza che rasenta il minimo perché 80 è il minimo ma già prendere 80 non è poco [...] anche se abbiamo ancora tanto da fare.* Questo ha fatto sì che, contrariamente da altri casi, la Pasticceria Filippi non ha dovuto investire grandi somme in cambiamenti profondi del suo business ma ha semplicemente misurato nel BIA (*B Impact Assessment*) le pratiche corrette che facevano



già parte della loro attività in termini di *Environment, Workers, Customers, Community e Governance*, ovvero le cinque aree del questionario. Nella Figura 16 si possono notare i punteggi che la Pasticceria Filippi ha ottenuto nella compilazione del BIA: in particolare si può osservare che nella sezione *Customers* l'impresa non ha ottenuto punti e quindi gli 88 punti sono stati decretati dalle altre quattro aree del questionario. Ovviamente la sezione senza punteggio sarà uno degli aspetti su cui la Pasticceria Filippi dovrà puntare per migliorare.



È importante comunque sottolineare il fatto che, nonostante l'impresa in questione avesse già una buona base di requisiti per essere certificata *B Corp*, ha dovuto affrontare diversi ostacoli, in particolare quello della lingua. *La mia difficoltà personale, che adesso probabilmente non incontrerei più, (perché il questionario è stato recentemente tradotto in italiano) è stata la lingua. Io non sono madrelingua inglese, ma non sono neanche l'ultimo arrivato [...] e certo che compilare un questionario così tecnico, così specifico con dei termini che si assomigliano, con delle sfumature che veramente fai quasi fatica capire in italiano, trovato in inglese, è stato difficile.* Quindi, anche se apparentemente potrebbe sembrare un problema di secondo piano, il non saper perfettamente tradurre quello che il questionario chiedeva di certificare o di misurare, è stato per la Pasticceria

Filippi, una sfida in termini di tempo ed impegno intellettuale. Senza contare il fatto che, comunque, nonostante l'impresa sia nata da diversi anni, l'introduzione di due membri giovani nell'organico aziendale, come i fratelli Filippi, e che quindi hanno entrambi studiato l'inglese durante il percorso di studi ordinari, non ha in ogni caso reso più semplice la compilazione del BIA, riscuotendo talvolta qualche difficoltà. Questo potrebbe essere stato un problema per imprese che non hanno personale con un'ottima conoscenza della lingua inglese: si parla al passato perché adesso è disponibile la versione in italiano. Un'altra sfida che ha portato la certificazione è l'aspetto della comunicazione interna del movimento: la certificazione *B Corp* impone all'impresa certificata di rendere partecipe i propri dipendenti e collaboratori del movimento *B Corp* e dei valori che permeano in questo nuovo concetto di business. Per la Pasticceria Filippi questo aspetto è stato un po' in salita, a causa della stagionalità e i ritmi della propria attività. *Il nostro lavoro è un po' complicato perché parte dalla mattina alle 16 fino alle 23 o mezzanotte dello stesso giorno: perciò ci sono dei turni e non è stato semplice trovare un momento in cui poter parlare a tutte quante le persone assieme. Abbiamo fatto una riunione dove abbiamo spiegato tutto, abbiamo spiegato i nostri obiettivi futuri, quello che abbiamo fatto e quello che cercheremo di fare un po' alla volta. Onestamente mi sono trasformato a settembre ottobre (in Benefit Corporation), quasi nel pieno della nostra campagna natalizia, perché ovviamente facendo l'estero eccetera eravamo full di tutto. È per quello che abbiamo fatto fatica anche adesso a implementare determinate cose ma molto probabilmente con un po' più di calma farò da adesso in poi.* La Pasticceria infatti ha ottenuto la certificazione *B Corp* nel maggio 2016 e dopo circa tre quattro mesi si è trasformata in Società Benefit. Sul sito delle B Corporation l'impresa Filippi appare certificata dal giugno 2016 e non nel maggio 2016, per il semplice fatto che il dott. Filippi ha potuto compilare il profilo sul web solo un mese più tardi. Perciò di fatto l'impresa ha dovuto adempiere ad una serie di obblighi e pratiche non indifferenti nel mezzo della loro attività stagionale. Questo ha portato ad una maggiore difficoltà nel "stare dentro" le regole della certificazione.

Sempre parlando del questionario, uno degli aspetti negativi che può riscontrare un'impresa che lo compila, è il fatto che i quesiti posti, a volte, non sono perfettamente completi dei vari aspetti dell'attività che un'impresa può fare, o meglio il questionario non è ancora sufficientemente integrato di tutte le variabili o possibilità che un'impresa può avere. A tal proposito, il dott. Filippi ha sottolineato la presenza di alcune lacune del BIA, in merito a determinati argomenti, per esempio riguardante i *workers*. Vista la spiccata propensione dell'impresa ad ambiti extra economici, uno fra tutti la loro attenzione nella scelta di un personale bisognoso di lavoro, molte

pratiche che regolarmente compiono, non erano codificate nel questionario e quindi l'impresa non ha potuto valorizzarle e non ha oltretutto ottenuto punti a riguardo. Il fatto quindi che un'impresa compia determinati comportamenti o azioni e non possa comprovarli e certificarli, rappresenta un limite per l'impresa in primo luogo e per il movimento in secondo luogo. *Se tu la codifichi una cosa e la scrivi, la puoi dimostrare e prendi punti. Se tu la fai e invece non hai nessuna procedura (per poterla misurare quella determinata pratica) non li prendi (i punti) e tu devi essere onesto. Perciò probabilmente noi siamo molto superiori agli 88 punti nel momento in cui iniziamo a mettere per iscritto determinate procedure e a codificarle, a dar prova di una serie di cose. Un esempio? Tante cose nel rapporto col personale, con i collaboratori, con i dipendenti, dove non c'era (ancora) una procedura (specifica).* Continuando il discorso in merito al questionario e al non poter sottoscrivere in particolare pratiche corrette come l'assunzione nel loro caso di soggetti disagiati, come ragazzi molto giovani di altre nazionalità o donne di mezza età senza un impiego, il dott. Filippi ha aggiunto: *Noi ce l'avevamo già questa cosa e però (nel questionario) non è scritto, io ho dovuto scrivere no. Però ho fatto vedere nell'elenco delle persone assunte che avevo un rifugiato politico, che avevo una persona che aveva il monoreddito perché il marito era a casa e che se volevano avevamo la prova di ciò.* Nonostante quindi alcune lacune presenti all'interno del questionario su determinati argomenti, il dott. Filippi ha voluto comunque precisare, durante una call, in altre parole una chiamata via Skype, con gli addetti di B Lab, questa caratteristica dell'impresa, che la rende unica e meritevole di essere distinta dalle altre. Un altro aspetto negativo, che forse non è da considerarsi pienamente oggettivo, non tanto della certificazione ma del movimento in sé, è il fatto, tante volte, di sollecitare le *B Corp* a partecipare a talune conferenze online, piuttosto che a eventi organizzati per veicolare le idee o per interagire fra socie dello stesso movimento. *Ci sono tantissime riunioni, tantissime call, e sicuramente sono utili perché se non le si fanno non c'è il confronto. Ma mi pare che tante volte siano un susseguirsi un po' troppo incalzante, almeno sarà che noi nel nostro piccolo abbiamo veramente tantissime cose da fare. Se tu badassi loro, dovresti essere sempre in call. Io non sarei proprio così propenso però ripeto forse è un po' una cosa mia.* Per molte imprese, come la Pasticceria Filippi, questi appuntamenti settimanali sono troppo frequenti e talvolta risulta essere difficile parteciparvi a tutti.

Andando a capire il motivo per cui l'attività della Pasticceria Filippi provoca impatti positivi a diversi stakeholders, come già accennato, la qualità e naturalità dei propri prodotti giocano un ruolo molto importante e alla domanda come fanno i vostri prodotti ad offrire un aiuto alla

comunità il dott. Filippi ha risposto: *Intanto sono buoni, perciò se tu diffondi bontà, stampi il sorriso a chi li compra. E non è una stupidaggine. Dopo indirettamente ci sono mille modi, come per esempio il clima aziendale che crei.* È stato infatti enunciato un concetto che sembra banale ma in realtà non lo è, ovvero la bontà del prodotto. Molto spesso nelle campagne pubblicitarie i prodotti vengono esaltati per il prezzo ribassato, per il design e poche volte per la bontà e la genuinità del prodotto. Questo deve far riflettere su come molte volte un aspetto così importante venga tralasciato, anche dal consumatore stesso, che molte volte predilige caratteristiche diverse da quella citata, favorendo per esempio un vantaggio di prezzo. Queste tipologie di aziende, come la Pasticceria Filippi, invece lavorano e producono per portar in risalto ciò che è veramente importante, l'integrità del prodotto. Questo crea indubbiamente un vantaggio o un impatto positivo in primo luogo alla comunità, alla quale si offre un prodotto cosiddetto *pulito*, più volte questo aggettivo viene citato dal dott. Filippi; in secondo luogo nei confronti dei fornitori e collaboratori interni all'impresa, perché essi sanno di dare un contributo per realizzare un prodotto che non va a nuocere loro stessi e la comunità; infine, il fatto di produrre in modo sostenibile, cioè cercando di non arrecare danni all'ambiente, crea anche questo un valore aggiunto al prodotto e all'impresa che ne è garante. Il fatto di porre attenzione a questi determinati aspetti, può essere visto come un impegno non indifferente ma, in realtà, sono tutti aspetti che dovrebbero essere fondamentali in ogni azienda operante nel proprio mercato. *Se poi il modo di lavorare implica inquinare un po' meno, o quasi non inquinare, avere il rispetto delle persone che ti abitano vicino, avere rispetto del paese dove vivi, penso che sia una cosa molto importante.* Questo, in realtà, è il carattere tipico di questa impresa e di molte altre imprese *B Corp*, che ritornano a dare importanza ai requisiti che dovrebbero essere scontati per l'esistenza di un'impresa: lavorare nel rispetto della comunità in cui sono immersi, nel rispetto dell'ambiente circostante e nel rispetto dei consumatori che vanno ad utilizzare il loro prodotto o servizio. *Se tu invece capisci che sono anche altri i valori che contano, [...] oltre a quella di far soldi o di comprare appartamenti o comprarsi il "capannon", difatti [le B Corp] ridefiniscono il concetto di business.* Perciò, come si può ben capire, la Pasticceria Filippi ha il pregio di aver sempre agito in maniera responsabile ma ciò che le ha permesso di svilupparsi ulteriormente in questo senso è stata proprio la certificazione e in particolare il BIA. Infatti una delle conseguenze più dirette che ha portato la compilazione del BIA sono stati i cambiamenti che il dott. Filippi ha voluto attuare nella sua impresa: compilando il questionario, ha visto che, nella sezione degli stabilimenti, veniva richiesto se la struttura fosse costruita con la certificazione LEED, una certificazione che opta su

parametri al 100% sostenibili per la fabbricazione di edifici, già accennata nel precedente capitolo. Scoprendo di cosa si trattava egli ha deciso di costruire un capannone nuovo e riammodernare tutto lo stabile esistente con la certificazione LEED. Già anni prima si era deciso di unire le due sedi della Pasticceria Filippi in un'unica a Zanè, dove tutt'ora vi è la sede. Questo ha ovviamente portato un risparmio in termini di costi e di trasporti. Però adesso con questa ulteriore costruzione la struttura dell'impresa mira ad uno sviluppo senza precedenti. *Abbiamo deciso di costruire questo ampliamento per noi importantissimo, perché sono più di 4000metri, di costruirlo secondo lo standard LEED. Io fino ad un anno fa non sapevo nemmeno cosa fosse [...] il fatto di costruire in modo sostenibile. [...] Questa idea l'ho scoperta tramite il processo di certificazione, nel B Impact Assessment. In varie domande facevano riferimento al tipo di costruzione, al tipo di impiantistica presente in azienda, riferendosi proprio alla struttura se era certificata LEED [...]* Ovviamente questo offre un beneficio all'ambiente e implicitamente alla comunità e ai collaboratori che vi lavorano all'interno. *Infatti la cosa bella di questa cosa qui, del processo certificativo, è quella che ti fa entrare in un network, comunque entri in un mondo, dove è molto veloce l'apprendimento di cose nuove, l'interscambio di idee innovative. Perché tante cose sono veramente del tutto ignorate.* Questo è il vero cambiamento, questo è l'usare le risorse in modo più corretto e coerente possibile, qui sta la forza del movimento: dare a tutte le imprese della community le possibilità per migliorare la propria attività, ottimizzando e innovando al tempo stesso il proprio business, condividendo risorse in termini di know-how e di conoscenze su determinati argomenti. Molto interessante è il fatto, per esempio, che in alcune domande vi sia una casellina che cliccandoci sopra si ha la possibilità di vedere le altre imprese, di qualsiasi altro settore, cosa esse abbiano risposto a quel determinato quesito. In questo modo si crea un confronto leale e creativo tra le imprese che condividono gli stessi valori che può giovare per incentivare le imprese a migliorarsi e alle altre per farsi considerare come un'impresa già di un buon livello. *Facendo il questionario capisci a che punto sei e capisci anche dalle domande che ti fanno cosa puoi fare. Tutti i tuoi gap li vedi. Dove scrivi no, vuol dire che quella cosa lì tu non ce l'hai e puoi e devi farla. Dopo non è una cosa così fissa e statica. Siccome è in continua evoluzione questo questionario, tante volte puoi prender spunto anche da idee che subito sembrano strampalate perché queste Benefit possono essere da un ristorante ad una azienda metal meccanica, ma certe idee, certe contaminazioni ci possono essere [nonostante il settore diverso o addirittura opposto].* Il dott. Filippi ha più volte affermato che grazie alla certificazione ha potuto capire quali erano gli aspetti da migliorare e

quelli su cui l'impresa era già ad un buon livello. Ha infatti affermato che *La certificazione non è stata la fine di un processo ma è l'inizio di un processo*, l'inizio di una nuova era di business.

Allo stesso tempo, la certificazione può dare alle imprese non ancora certificate *B Corp*, un modello su cui basarsi e su cui porre le basi per un miglioramento della propria modalità di fare business. Infatti secondo il dott. Filippi, un'impresa, anche se non riesce ad ottenere la certificazione dovrebbe in ogni caso provare a compilare il questionario, per vedere se questo livello di fare business potrebbe migliorare la propria attività o addirittura ambire a far parte della cerchia delle *B Corp*. Egli infatti sostiene: *Anche perché alla fine, non vuoi certificarti, intanto fai una fotografia e vedi hic et nunc a che punto sei, e dopodiché, comunque segui il tuo percorso che ti porta a fare qualcosa di meglio. Anche se non arrivi poi a certificarti, comunque, sai che nella tua indole cerchi di lavorare un po' meglio, di essere veramente un po' più sostenibile, di avere un impatto positivo. Il sistema per come è strutturato ti aiuta a capire dove puoi migliorare, e ti aiuta anche a capire da/per cosa partire, dalle cose più semplici insomma. Non è detto che bisogna stravolgere l'azienda o metterla in ginocchio, bisogna fare dei mega investimenti pazzeschi perché se no non ti certifichi. A parte che va fatto per grado, una cosa alla volta e ci sono tante cose che non costano niente, addirittura, probabilmente anche il fatto di riciclare, di usare determinati materiali piuttosto che altri. [...] alla fine risparmi, poco ma risparmi.* Viene di nuovo ribadito la peculiarità fondamentale della certificazione, il questionario, il vero strumento di misurazione certa delle pratiche corrette e della sostenibilità a 360 gradi, strumento indispensabile per un'impresa che vuole veramente lasciare un impatto positivo su tutti gli ambiti ad un'attività imprenditoriale direttamente e indirettamente imputabili.

### **3.3.4 Il post certificazione: risultati, conseguenze, aspettative**

Come si è potuto leggere da queste righe, i benefici che la certificazione *B Corp* porta non vanno tanto a quantificarsi in materia di numeri, anche perché questi ultimi verranno a galla solo dopo un determinato periodo di tempo in cui si potranno confrontare gli affari e il guadagno ottenuti dal periodo prima dell'ottenimento del riconoscimento *B Corp* e dopo il raggiungimento di esso. Essendo il fenomeno ancora nuovo ed essendo che la maggior parte delle imprese italiane si sono certificate in questo ultimo anno, è ancora presto per misurare esattamente se questo tipo di approccio al business abbia inciso effettivamente sull'aspetto del profitto delle imprese. Nel nostro caso, è bene misurare i benefici in termini di qualità, in termini di etica, in termini di

sviluppo e di innovazione aziendale. Da parte della Pasticceria Filippi, benefici diretti della certificazione non vengono ancora registrati ma l'intervistato ha potuto già constatare curiosità verso il movimento e verso il progetto delle *B Corp* da parte sia dei propri clienti e sia da parte dei consumatori. *È talmente fresca questa cosa che parlare di benefici diretti è ancora un po' presto. Noto che c'è molto interesse, noto molta cultura e quando tu spieghi cosa sia questa cosa ai consumatori o ai clienti del negozio c'è moltissimo interesse. E anche il fatto che sono ancora più inclini, già apprezzano il prodotto, se sanno che oltre a fare un buon prodotto, tu lo fai anche con altre finalità sono ancora più propensi all'acquisto. Inoltre, l'interesse, la propensione maggiore [...] che ho trovato nei consumatori finali al negozio, l'ho ritrovato anche nei miei agenti, già molto inclini. Spiegando questa cosa nuovissima ai rivenditori e sapendo che loro l'avrebbero trasmessa ai negozianti, ho notato davvero un grandissimo interesse da parte loro e successivamente il feedback che mi hanno dato gli agenti è quello di un interesse notevole anche da parte dei negozianti.* Questo movimento, quindi, seppur ancora poco conosciuto, riesce a riscuotere un grande interesse anche solo sentendone parlare e vedendolo attuare da relativamente poche, seppur in notevole aumento, imprese. Oltretutto il dott. Filippi crede molto nel passaparola della propria clientela, perché sa che, oltre ad apprezzare il prodotto, la clientela crede in quello che la Pasticceria Filippi fa e ciò fa intendere anche che il dott. Filippi creda anche in un ritorno economico. *Sappiamo che i nostri più affezionati clienti non se lo tengono per loro questo messaggio, ma a loro volta cercano di diffondere il messaggio e anche per vendere di più [...], non bisogna di certo vergognarsi. Cerchiamo di stimolare le vendite con qualsiasi argomento sia buono, in più se è un argomento più che rispettabile, è ancora più buono secondo me.* Questa dichiarazione mette in luce lo scopo primo di un'impresa: quella di fare profitto, quello di ambire a migliorare sempre più la propria attività. La cosa appunto ancora più innovativa è che l'attività di business viene fatta con la propensione di far bene il proprio business per il mondo, come d'altronde cita lo slogan *B Corp* "people using business as a force for good"<sup>111</sup>. Proprio per questo motivo le imprese *B Corp* si distinguono da tutte le altre tipologie di imprese, proprio perché non sono né una né l'altra, ma sono l'equilibrio perfetto fra una natura *for profit* e *non profit*.

Si possono comunque inglobare nella sezione dei benefici anche le conseguenze concrete che nel prossimo futuro si attueranno, per esempio il già accennato stabilimento certificato LEED e un'attenzione ancora più accurata verso il personale. *La cosa più tangibile sarà a maggio, il nuovo sito produttivo [...]: implicherà sicuramente un cambiamento per i nostri dipendenti perché*

---

<sup>111</sup> bcorporation.eu

*lavorare in una struttura, a parte certificata LEED con una tutta serie di attenzioni che avrà al suo interno, sarà sicuramente ben diverso che lavorare in un capannone brutto, freddo o senza quel tipo di attenzione (che verrà a esserci con la nuova struttura). [...] un po' alla volta tutta una serie di cose che andremo a fare nei loro confronti (dipendenti), tipo una formazione che sarà extra, faremo qualche attività di welfare: ad esempio daremo loro la possibilità di fare determinate visite a titolo gratuito in un centro che c'è qui vicino, che si chiama CMR, dove puoi fare della mammografia, l'esame dei nei, tutta una serie di attività di prevenzione. Perciò un po' alla volta queste cose diventeranno tangibili. Nonostante l'impresa non abbia ancora varcato l'anno da B Corp, la tenacia con cui si stanno attuando diversi cambiamenti o per meglio dire, miglioramenti alla loro attività imprenditoriale, evidenzia il fatto che la Pasticceria Filippi abbia sposato a pieno il movimento B Corp.*

Concludendo l'intervista, l'ultimo argomento trattato viene conglomerato in una riflessione riguardante precisamente il futuro di questo movimento in Italia, considerando le condizioni economiche attuali delle imprese del paese. Una delle caratteristiche dell'economia italiana è quella di essere un paese formato da tante piccole medie imprese, solitamente a regime familiare, dove l'attenzione per il modo in cui viene fatto il prodotto, la qualità, la creatività, la bellezza e la bontà dei prodotti sono peculiarità che da sempre ci contraddistinguono nel mondo del commercio. Specialmente in questo capitolo si è potuto vedere come proprio questa tipologia di impresa, come anche quella della Pasticceria Filippi, sia terreno fertile per il movimento B Corp. Il dott. Filippi ha così esposto il suo pensiero: *Io mi auguro che si diffonda (il movimento B Corp) e che non rimanga solo l'eccezione di qualcuno. Io vedo l'Italia come un insieme di imprese che hanno di sicuro dei punti (forti): la nostra capacità di innovazione, la nostra capacità di fare delle cose belle, di farle buone, di avere una fantasia pazzesca non si può fermare solamente che al prodotto, vedendo insomma come leve di marketing le solite 4P. [...] È una cosa ancora più virtuosa che si taglia benissimo con l'idea di impresa in Italia.* Con questa riflessione, oltre a concludersi l'intervista, si apre un argomento che sarebbe interessante approfondire in queste pagine ma data la complessità dell'argomento, si lascia che il dibattito abbia vita in un'altra sede, probabilmente nei prossimi anni fra gli studiosi di materia economica italiana e non.



### 3.4 Limiti della ricerca e considerazioni per lavori futuri

L'analisi del *case study* della Pasticceria Filippi del precedente capitolo ha portato il suddetto lavoro al termine. I risultati emersi sono stati la dimostrazione di come il movimento *B Corp* sia una cosa così concreta che può portare ad un vero cambiamento dell'attività imprenditoriale, apportando un valore aggiunto all'impresa nei confronti dei suoi *competitors*. Oltre a portare un cambiamento per l'impresa, la certificazione assicura un miglioramento o un cambiamento in positivo delle condizioni dei lavoratori all'interno dell'azienda, giovando a tutta la comunità con i suoi prodotti di qualità e non arrecando danni all'ambiente o limitandoli nel limite del possibile. È doveroso in ogni caso fare delle precisazioni riguardo ai limiti di questa ricerca. Essa infatti è stata eseguita considerando un solo caso arbitrariamente scelto, quello appunto di una sola *B Corp*: questo ha permesso di avere un'analisi più accurata e più specifica dell'oggetto di studio ma sempre delimitato dalla storia di un solo caso. Perciò essendo la ricerca qualitativa specifica per un solo caso, esso non significa che sia uguale per tutti: la non generabilità del caso perciò rappresenta un secondo limite. Per esempio, anche se la Pasticceria Filippi non ha apportato significativi cambiamenti per ottenere la certificazione, molte altre imprese si sono dovute adattare agli standard e ai regimi richiesti dal *B Impact Assessment* e dalle successive direttive di B Lab, investendo tempo, personale e denaro. Sarebbe stato molto interessante andare ad indagare che tipo di cambiamenti strutturali un'impresa ha adottato per essere più sostenibile, in termini di stabilimento, di trasporti, di processo produttivo e di risparmio di energia. Un altro esempio interessante da approfondire sarebbe stato quello di fare un confronto fra imprese di dimensioni diverse e vedere su cosa le due entità hanno dovuto modificare maggiormente rispetto alle altre. Un'ulteriore esempio, sarebbe stato interessante esaminare le reazioni che hanno avuto i fornitori di queste imprese certificate riguardo al movimento *B Corp* e se per esempio i fornitori hanno dovuto subire variazioni al loro modo di produrre con lo scopo di adattarsi ai nuovi standard dettati dall'impresa cliente *B Corp*; viceversa, sarebbe stato interessante fare un sondaggio tra i consumatori finali del prodotto o del servizio dell'impresa *B Corp* per verificare se effettivamente hanno riscontrato positività nel prodotto finale rispetto a un periodo precedente alla certificazione. Sarebbe infine stato interessante prestare più attenzione alle *Benefit Corporation* e andare ad approfondire i casi delle imprese che hanno deciso di cambiare il loro ordinamento giuridico: cosa hanno deciso di perseguire nella loro attività che abbia un impatto sociale positivo, tanto da aggiungerlo nel proprio statuto: anche in questo caso, essendo la legge molto recente non si hanno ancora molte idee chiare sulle conseguenze che questo ordinamento giuridico

abbia in termini di fiscalità e di altri aspetti prettamente di ambito economico e giuridico. Un ultimo limite è dettato dal fatto che essendo il movimento *B Corp* ancora non del tutto nuovo ma recente, in special modo in Italia, è ancora prematuro fare delle comparazioni in termini di fatturato tra imprese *B Corp* e imprese non *B Corp*: sicuramente saranno considerazioni e studi che si potranno fare nei prossimi anni oppure che si possono fare con le prime imprese che sono diventate *B Corp*, comparando il fatturato di prima che diventassero un'azienda certificata e dopo. Ovviamente, questo tipo di percorso avrebbe richiesto molto tempo e oltre alla disponibilità dell'impresa a rilasciare i propri dati, anche una più accurata conoscenza delle tecniche economiche di revisione.

Concludendo, sarebbe molto interessante che le imprese che si definiscono sostenibili o che vogliono diventarlo veramente, si affacciassero a questo nuovo modello di impresa seriamente e che provassero a compilare il BIA, anche soltanto per averne un'idea. Come aveva sottolineato il dott. Filippi, la sola compilazione del questionario, permette all'impresa stessa di riconoscere i punti deboli del proprio business e di migliorare aree che nemmeno si sarebbe preso in considerazione. Anche per le imprese comuni, che di fatto non sono interessate a perseguire determinate finalità, si accorgerebbero che il fatto di essere misurate e di misurare il proprio business può portare ad un vantaggio non indifferente per l'impresa stessa. Di per sé, tutte quelle imprese che abbiano come scopo quello di migliorare la propria attività in termini di consumi e di aggiungere buone pratiche che possano apportare beneficio ai propri collaboratori o alla comunità, potrebbero capire che il movimento *B Corp* può aiutare senza dubbio per migliorare la propria realtà. È vero anche che, per esempio per alcune aziende che decidono di diventare una *B Corp* e di intraprendere il percorso, potrebbe essere un investimento non indifferente, ma poi ci si accorgerebbe che il cercare di ridurre gli sprechi per non impattare l'ambiente e la comunità, di far lavorare meglio i propri collaboratori, di garantire la qualità dei propri prodotti o servizi e di focalizzare al meglio l'identità della propria azienda, consisterà in un risultato sorprendente per l'impresa, sia in termini di denaro ma anche e soprattutto in termini di reputazione. In questo percorso, infine, non si resterebbe mai soli, ma si entrerebbe in una community di imprese che, oltre a condividere lo stesso marchio, condividono gli stessi valori e agiscono responsabilmente per migliorare il mondo, perché, l'unione fa la forza.

## Bibliografia:

- André, R. "Assessing the Accountability of the Benefit Corporation: Will this New Grey Sector Organization Enhance Corporate Social Responsibility". *Journal of Business Ethics*. Vol.110, Issue 1, pp.133-150 (set. 2012)
- Beverland, M. e Lindgreen, A. "What makes a good case study? A positivist review of qualitative case research published in Industrial Marketing Management", *Industrial Marketing Management*, Vol.39, pp.56-63 (2010)
- Bodo, R.; Castellano, U.; Ceriotti, M.; Giacomotti, A.; Pescetti, C.; Anselmi, P. *Introduzione al Marketing Sostenibile*. Quaderni Sodalitas, Milano, 2012  
[https://www.altran.it/fileadmin/medias/IT.altran.it/Documents/Sodalitas\\_Introduzione\\_al\\_Marketing\\_Sostenibile.pdf](https://www.altran.it/fileadmin/medias/IT.altran.it/Documents/Sodalitas_Introduzione_al_Marketing_Sostenibile.pdf)
- Brand, V. e Slater, A. "Using a Qualitative Approach to Gain Insights into the Business Ethics Experiences of Australian Managers in China", *Journal of Business Ethic*, Vol.45, pp. 167-182 (2003)
- Caruana, R., Glozer, S., Crane, A., McCabe, S. "Tourists' accounts of responsible tourism", *Annals of Tourism Research*, Vol.46, pp.115-129 (2014)
- Collis, D.J. e Montgomery, C.A. *Corporate strategy: a resource-based approach*. The McGraw-Hill Companies, Inc. 1998, trad. It. Di P. Gobbo, M. Oberto. *Corporate strategy. Creare valore nell'impresa multibusiness*. McGraw-Hill Libri Italia. Milano, 2007 (II edizione)
- Cristina, I. "L'Italia riconosce la Benefit Corporation. La legge di stabilità introduce la Società Benefit". Mixura.com. Estratto il 4 ottobre 2016 da <http://www.mixura.com/litalia-riconosce-le-benefit-corporation/>
- Doherty, B.; Haugh, H.; Lyon, F. "Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, vol. 16, no. 4, 2014
- Eisenhardt, K.M. "Building Theories from Case Studies Research". *The Academy of Management Review*. Vol.14, No.4, pp.532-550 (Ott. 1989)
- Haskell Murray, J. "Choose Your Own Master: Social Enterprise, Certifications and Benefit Corporation Statutes". *American University Business Law Review* 1. (Giu.2012)
- Hiller, J.S. "The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility". *Springer Science+Business Media Dordrecht*, 2012, published online: 6 dicembre 2012
- Honeyman, R. *The B Corp Handbook. How to use Business as a Force for Good*. 2014, trad. In ita. Di A. Grechi e A. Spila, *Il Manuale delle B Corp. L'impresa come forza positiva*. Bookabook, 2015

- Maccaferri, A. "Benefit corporation, la sostenibilità entra nel business". *Nòva, Il sole 24ore*. Estratto il 10 ottobre 2016 da [nova.ilsole24ore.com/profilo/174](http://nova.ilsole24ore.com/profilo/174)
- Mangini, D. "Società Benefit. La normativa italiana riconosce il modello adottato da Kickstarter", *Wired.it*. gennaio 2016, <http://www.wired.it/economia/business/2016/01/19/societa-benefit/>
- Mastrofini, F.; Rossi, G. *Comunicare l'impresa sociale*. Carrocci editore, Roma 2009 (I edizione)
- Mattiacci, A. e Pastore, A. *Marketing. Il management orientato al mercato*. Hoepli, Milano, 2014 (IV edizione)
- Molteni, M. e Todisco, A. *La Guida del Sole 24 ore alla Responsabilità Sociale d'Impresa. Come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR*. Il Sole 24 ore Libri, Milano, 2008
- Ottman, J.A. *Green Marketing. Challenges & Opportunities for the New Marketing Age*. NTC Business Books, Chicago 1993, trad. it. Di M. Traini. *Green marketing: la sfida ambientale come opportunità per il successo dell'impresa*. Il Sole 24 ore Libri. Milano, 1995
- Peattie, K. e Charter, M. cit. in Baker, M. J. *The Marketing Book*. Butterworth Heinemann, Oxford 2003. (V edizione)
- Rapporto Iris Network. *L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa*. Altreconomia edizioni, Milano, 2012, [http://www.irisnetwork.it/wp-content/uploads/2010/04/exsum\\_reportiris\\_socent\\_1.pdf](http://www.irisnetwork.it/wp-content/uploads/2010/04/exsum_reportiris_socent_1.pdf)
- Ravenswood, K. "Eisenhardt's impact on theory in case study research", *Journal of Business Research*, Vol.64, pp.680-686 (2011)
- Sabadoz, C. "Between Profit-Seeking and Prosociality: Corporate Social Responsibility as Derridean Supplement". *Journal of Business Ethics*. Vol. 104, Issue 1, pp. 77-91 (nov. 2011)
- Sebastiani, R. *Corporate sustainability e competitività delle imprese. Lo sviluppo sostenibile come opportunità per un nuovo modo di fare impresa*. FrancoAngeli, Milano, 2013
- Sen, A. K. *Etica ed economia*. Editori Laterza, Bari, 2009 (VII edizione)
- Siano, A. "La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese", *La varietà del comunicare in impresa*, Sinergie n.89, 2002
- Stubbs, W. "Sustainable Entrepreneurship and B Corps", *Business Strategy and the Environment*, Monash University. Pubblicato in Wiley Online Library, 2016

- Venturi, P. e Rago, S. "Benefit Corporation e impresa sociale: convergenza e distinzione". *Impresa Sociale*. (6 dicembre 2015) Estratto il 4 ottobre 2016 da <http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/135-benefit-corporation.html>
- Yin, R.K. *Qualitative Research from Start to Finish*. The Guilford Press, New York, 2016 (II edizione)

Sitografia:

- B Corporation. *bcorporation.eu*. Estratto il 10 dicembre 2016, da [www.bcorporation.net/what-are-b-corps/the-non-profit-behind-b-corps/our-history](http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/the-non-profit-behind-b-corps/our-history)
- Camera di commercio Roma. *Terzo Settore e Impresa Sociale*. Ultima modifica:27/02/14. [http://www.rm.camcom.it/pagina575\\_terzo-settore-e-impresa-sociale.html](http://www.rm.camcom.it/pagina575_terzo-settore-e-impresa-sociale.html)
- Certificazione Green. *Cosa è la certificazione LEED?* [Certificazioneleed.com](http://Certificazioneleed.com). Estratto il 29 dicembre 2016 da [www.certificazioneleed.com/edifici](http://www.certificazioneleed.com/edifici)
- *I Fondatori B Corp Italia*- 1 dicembre 2016- BASE Milano <https://www.youtube.com/watch?v=dLWmybe8zEg>
- Portale della responsabilità sociale d'impresa del sistema camerale. Ultimo accesso: 3.11.2016 <http://www.csr.unioncamere.it/P42A0C385S370/Che-cos-e.htm>
- Punto Sicuro di Mega Italia Media. *I sette principi della Responsabilità sociale d'impresa*. (2009) Ultimo accesso: 16/11/16. <http://www.puntosicuro.it/sicurezza-sul-lavoro-C-1/tipologie-di-contenuto-C-6/normativa-C-65/i-sette-principi-della-responsabilita-sociale-d-impresa-AR-9460/>
- Sito ufficiale del movimento delle *B Corp* in Europa, <http://bcorporation.eu/community/find-a-b-corp>
- Sito ufficiale del movimento B Corp nel mondo, <https://www.bcorporation.net/>
- Spinosi Marketing Strategies. *Le strategie di Green marketing: come nasce il marketing responsabile*. Ultimo accesso: 17/11/2011. <http://www.spinosimarketing.com/it/strategie-green-marketing-responsabile.html>

