

POLITECNICO DI TORINO

**Corso di Laurea Magistrale in
Ingegneria Gestionale**



Tesi di Laurea Magistrale

**La responsabilità sociale d'impresa nelle B Corp:
L'impatto della certificazione sulla crescita aziendale**

Relatore

Prof. Luigi Buzzacchi

Candidato

Nicolas Serio

Marzo 2023

*A chi mi guarda dal cielo,
a chi mi ama sulla terra.*

ABSTRACT

L'imprenditorialità sostenibile contribuisce a risolvere i problemi sociali e ambientali attraverso la creazione di imprese di successo a scopo di lucro.

Questo lavoro contribuisce a capire come viene attuata l'imprenditorialità sostenibile, esplorando una nuova forma di impresa emergente con tutte le sue implicazioni, la B Corp, che impiega le tattiche di mercato per affrontare i problemi sociali e ambientali.

Intervistando sei aziende certificate, lo studio di ricerca esplorativo ha rilevato che queste aziende trattano il profitto come un mezzo per raggiungere fini sociali positivi, e considerano il modello B Corp come uno strumento per il cambiamento. Queste aziende forniscono un'identità collettiva comune concentrandosi sull'impatto sociale piuttosto che sulla massimizzazione dei profitti, influenzando la comunità imprenditoriale e i governi.

Questo lavoro di tesi esplora i motivi e i benefici dell'adesione alle B Corp, nonché l'impatto della certificazione sulla crescita economica aziendale, esaminando qualitativamente se il metodo di certificazione di B Lab attraverso il B Impact Assessment è adeguato o meno per tutte le aziende. Per raggiungere questi obiettivi, sono state condotte interviste ai rappresentanti di aziende certificate B Corp e analizzati i dati economici delle aziende prima e dopo la certificazione. I risultati di questa ricerca forniranno una comprensione più profonda dei motivi e dei benefici dell'adesione alle B Corp, nonché dell'efficacia di questo metodo di certificazione.

Parole chiave: B Corp, Responsabilità sociale d'impresa, B Impact Assessment, Società Benefit.

Lista delle tabelle

Tabella 1 Differenze B Corporations - SB.....	44
Tabella 2 Otto criteri di eccellenza nella ricerca qualitativa. Tracy (2010).....	47
Tabella 3 Aziende intervistate	48
Tabella 4 Quesiti posti alle aziende via mail	49
Tabella 5 Benefici attesi da certificazione B Corp.....	58

Lista delle figure

Figura 1 I 17 sustainable goals. 12

Figura 2 The dimensions of corporate social responsibility 26

Figura 3 Punteggi medi delle B Corp secondo le 5 aree della BIA. 37

Figura 4 Benefici riscontrati dopo la certificazione. Elaborata dall'autore..... 67

Acronimi

TBL	Triple Bottom Line
SDGs	Sustainable Development Goals
CSR	Corporate Social Responsibility
BIA	B Impact Assessment
CSV	Creation of Shared Value
NGO	Non-Governmental Organization
KPI	Key Performance Indicator
ISO	International Standards Organization
ESG	Environmental, Social, Governance
SAC	Standard Advisory Council
SB	Società Benefit

Sommario

Introduzione.....	12
1 Revisione della letteratura	19
1.1 Responsabilità sociale l'impresa	19
1.1.1 Esternalità, beni pubblici, altruismo.....	21
1.1.2 CSR nei contratti incompleti.....	23
1.1.3 CSR come strategia di business nella concorrenza imperfetta	24
1.1.4 Relazione tra profitto e responsabilità sociale d'impresa	28
1.1.5 L'adozione di pratiche sostenibili è un vantaggio competitivo?.....	30
1.2 B Corp.....	33
1.3 B Impact Assessment.....	35
1.3.1 Lavoratori.....	39
1.3.2 Comunità.....	40
1.3.3 Ambiente	41
1.3.4 Governance.....	41
1.3.5 Clienti	41
1.4 Benefit Corporation	42
1.4.1 Nella legislazione italiana.....	46
2 Analisi dei dati	47
2.1 Metodologia e obiettivi della ricerca	47
2.2 Aziende intervistate.....	49

2.3 Analisi dei dati	53
2.3.1 Dimensione Economica	58
2.3.2 Dimensione sociale e ambientale.....	61
2.3.3 Dimensione Governance	62
3 Discussione dei risultati	66
4 Conclusioni e step futuri	73
Bibliografia	75

Introduzione

Negli ultimi anni abbiamo assistito a una ridefinizione del capitalismo. Sebbene il paradigma di sviluppo attuale, basato su modelli finanziari, commerciali e istituzionali, abbia promosso un significativo progresso economico, ha anche prodotto effetti sociali ed ambientali insostenibili. Un sistema di produzione e consumo focalizzato esclusivamente sul breve termine e basato sulla premessa che le risorse sono illimitate ha conseguenze negative su scala globale, come la catastrofe climatica, la perdita di biodiversità, la disuguaglianza socio-economica e le violazioni dei diritti umani. Queste difficoltà hanno portato a una riflessione sulla necessità di revisionare il sistema di governo delle imprese. In risposta a queste preoccupazioni, nel 2015 l'ONU ha lanciato una serie di Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Figura 1) che i paesi sono tenuti a raggiungere. Allo stesso modo, l'Unione Europea ha sviluppato una strategia decennale volta a promuovere una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva (ONU, 2015, Commissione Europea, 2010).



Figura 1 | 17 sustainable goals.¹

¹ Fonte: (UN, 2015).

Dall'istituzione di questi obiettivi, numerose iniziative sono state intraprese in tutto il mondo. Tuttavia, questo movimento non si limita esclusivamente alle attività di advocacy politica e alle organizzazioni internazionali che cercano di influenzare le decisioni politiche attraverso la sensibilizzazione dei decisori pubblici.

Secondo il rapporto Global Compact delle Nazioni Unite, la transizione verso una società sostenibile dipende da un appello rivolto al settore privato e alla società civile (Global Compact delle Nazioni Unite, 2014).

In risposta alle pressioni della società civile, diverse organizzazioni del settore privato hanno deciso di introdurre attività incisive nel loro spettro, adottando un approccio comunemente noto come Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) (Carroll, 1991), includendo attività sociali e ambientali nella catena di valore delle imprese. Questo contrasta la visione tradizionale delle imprese che vedono gli azionisti come unici destinatari del valore (Friedman, 1970).

Porter & Kramer (2011) propongono un approccio strategico alla CSR basato sul valore condiviso che prevede la generazione di benefici sia per la società che per l'impresa (Porter & Kramer, 2006), ovvero la creazione di una soluzione che implica la creazione di valore economico in un modo che crei anche valore per la società affrontando le sue esigenze e le sue sfide (Porter & Kramer, 2011).

L'obiettivo finale, quindi, è evidenziare le opportunità di business che consentono il successo economico attraverso la responsabilità sociale, evidenziando una trasformazione nella concezione aziendale. Ciò comporta un cambiamento nei principi stabiliti dalle aziende, dal massimizzare il ritorno degli azionisti all'ottimizzazione del ritorno degli stakeholder (Austin & Reficco, 2009), attraverso l'istituzione di obiettivi doppi che potrebbero essere conflittuali tra loro. Di conseguenza, il concetto di una CSR avanzata e strategica è strettamente legato all'approccio del Triple Bottom Line (TBL) proposto da Elkington (1997), in cui un'organizzazione cerca un vantaggio economico derivante da benefici sociali ed ambientali.

Nei suoi studi Michael Porter (2011) identifica diversi tipi di imprenditoria, tra cui come detto *testé*, quella per la creazione di valore condiviso (CSV).

La creazione di valore condiviso (CSV) mira a creare valore economico sostenibile nel lungo periodo, integrando le preoccupazioni sociali ed ambientali nell'attività imprenditoriale. Questo approccio è diventato sempre più popolare come modello per le imprese socialmente responsabili con l'obiettivo di risolvere le preoccupazioni sociali ed ambientali attraverso l'innovazione, l'efficienza dei processi, la creazione di mercati, e l'accesso ai finanziamenti e la responsabilizzazione dei consumatori.

In realtà la CSV rappresenta una forma di capitalismo degli stakeholder in cui le imprese cercano di creare valore economico sostenibile nel lungo periodo, incorporando preoccupazioni sociali ed ambientali nell'ambito dell'imprenditorialità. Il capitalismo degli stakeholder sempre secondo Porter e Kramer (2011) vuole che la ricchezza debba essere generata da tutti gli stakeholder dell'organizzazione, compresi i dipendenti, i clienti, i fornitori, i governi, le comunità locali, l'ambiente e altri gruppi. Le aziende dovrebbero quindi prendere atto dei diritti e degli interessi di tutti i coinvolti, non solo dei dipendenti interni, incoraggiando le aziende a creare ricchezza in modo più equo e sostenibile (Porter, 2011).

Sempre su questo modello capitalistico si configura il modello dell'imprenditoria sociale i cui obiettivi sono quelli di creare un impatto positivo sulla società, fornire una fonte di reddito a persone che altrimenti non avrebbero accesso a opportunità economiche, riducendo le disuguaglianze e promuovendo la responsabilità sociale d'impresa.

Le aziende convenzionali d'altro canto si concentrano sulla vendita di prodotti o servizi per generare profitti e spesso trascurano l'importanza di generare un impatto positivo sulla società. Al contrario, le aziende dovrebbero abbandonare questo approccio e considerare la responsabilità sociale come un'opportunità per creare valore, piuttosto che un costo. Porter sostiene che le imprese devono abbandonare l'approccio di imprenditoria convenzionale, in cui la responsabilità sociale è vista come una responsabilità separata dall'attività aziendale, più come un costo che come un beneficio.

È proprio a questo tipo di aziende che Porter (2011) muove una dura critica sostenendo che l'approccio di imprenditoria convenzionale non è sufficiente per affrontare le sfide poste dalla globalizzazione. La tendenza recente sembra andare sempre più abbandonando l'approccio d'imprenditoria convenzionale per avvicinarsi all'imprenditoria sociale, come dimostrato in alcuni studi. Uno studio del 2019 condotto dalla Oxford University ha rilevato che il 28% delle aziende ha adottato l'imprenditoria sociale, mentre il numero di aziende che hanno adottato pratiche di responsabilità sociale è aumentato del 41% dal 2013 al 2019 (Elkington, 2019).

L'approccio al capitalismo degli stakeholder è fondamentale per creare valore nel lungo periodo, ponendo le basi per la crescita economica e la creazione di soluzioni durature ai problemi sociali. (Porter, 2011)

Grazie alla crescita del movimento CSR, le grandi multinazionali hanno sviluppato una consapevolezza crescente dell'importanza di migliorare la loro immagine pubblica e reputazione attraverso pratiche CSR (Aid, 2004), di conseguenza, le spese di comunicazione di responsabilità sociale sono diventate il terzo maggior costo delle campagne di marketing aziendale delle grandi aziende (Hutton et al., 2001).

In queste circostanze, l'effettiva intenzione della CSR potrebbe essere malintesa portando alla nascita del concetto di greenwashing.

Il termine greenwashing fu coniato da Jay Westerveld agli inizi degli anni '80 riferendosi alla pratica di fornire informazioni false o ingannevoli sui prodotti e servizi che vengono presentati come ecologici. Molte aziende utilizzano la comunicazione ecologica come strumento di marketing per promuovere prodotti con caratteristiche *environmental friendly*, ma spesso non forniscono alcuna prova per sostenere le loro affermazioni. Ciò può essere definito come "disinformazione diffusa da un'organizzazione per presentare un'immagine pubblica ambientalmente responsabile" (Elkington 1997). Una soluzione a ciò è l'inclusione di responsabilità legali e la promozione di CSR, poiché ci sarebbe un quadro e degli standard applicabili attraverso l'obbligo di rendicontazione dell'impatto pubblico. (Aid, 2004; Laufer, 2003).

In questo contesto nasce il movimento B Corporation, responsabile della certificazione delle organizzazioni che operano con obiettivi multipli. Le B Corp nascono come risposta all'esigenza di ridefinire i confini della responsabilità sociale aziendale, facendo leva sulla creazione di imprese che siano in grado di generare profitti ma anche di offrire benefici sociali ed ambientali. Nel suo articolo, Cooperrider (2020) afferma che "le B Corp sono una nuova forma di imprenditoria che non solo genera profitti, ma anche benefici sociali ed ambientali. Esse promuovono l'equilibrio tra le esigenze economiche, sociali ed ambientali degli stakeholder e rappresentano una realtà in cui il successo economico non è più visto come una cosa a sé stante, ma come un elemento fondamentale per la realizzazione di un obiettivo più grande: la creazione di un impatto positivo sulla società". capitolo dopo

Il movimento ha l'obiettivo di affrontare alcuni dei problemi legati alla CSR e, in generale, alle organizzazioni ibride (Doherty et al., 2014):

- *Evitare l'allontanamento dalla missione*: secondo Battilana et al. (2012) una struttura legale è fondamentale per le organizzazioni ibride, come le imprese B Corp. La certificazione B Corp fornisce una struttura legale iniziale per le aziende, che aiuta a garantire la fedeltà alla loro missione offrendo una maggiore trasparenza, responsabilità e rendicontazione.

- *Evitare le operazioni di greenwashing*: il marchio di certificazione B Corp viene fornito alle aziende dopo un lungo e complesso processo, basato su obiettivi di prestazioni per missioni sociali ed ambientali. Pertanto, il marchio dovrebbe essere una garanzia per il cliente finale dell'impatto effettivo generato dall'organizzazione;

- *Migliorare la misurazione dell'impatto*: essendo un'organizzazione indipendente, il B Impact Assessment può essere utilizzato come una relazione di impatto qualificata e standardizzata. La misurazione dell'impatto è considerata una delle principali difficoltà delle organizzazioni ibride a causa della mancanza di una metrica sintetica comparabile tra le imprese che operano in contesti diversi (Bengo et al., 2016, Battilana et al., 2012);

· *Migliorare l'accesso al finanziamento*: gli investitori si trovano di fronte a difficoltà nei processi di due diligence a causa della mancanza di standard di misurazione dell'impatto e di trasparenza. Il B Impact Assessment e la rendicontazione pubblica dovrebbero tendere ad alleviare tali preoccupazioni, aumentando così l'accesso al finanziamento.

Quali dovrebbero essere quindi le ragioni nel diventare una B Corp?

Secondo Robert G. Eccles (2020), un economista e studioso della Corporate Social Responsibility, le aziende che diventano B Corp seguono la CSR in modo più rigoroso e strutturato di tutte le altre organizzazioni.

Questa Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) ha in realtà una lunga storia nella cultura aziendale, ma è principalmente una creazione del XX secolo (Carroll, 1999). L'integrazione della CSR nella strategia aziendale ha un impatto significativo sull'immagine del brand dell'organizzazione, dimostrando come aziende che investono di più in temi come sostenibilità, benessere per i lavoratori e questioni sociali, possano ottenere un vantaggio competitivo. I casi in cui la CSR non viene rispettata sono numerosi: un esempio è il programma di responsabilità sociale di BP nel Golfo del Messico. Il programma, pur essendo stato lanciato poco prima della fuoriuscita di petrolio nel 2010, non ha impedito l'incidente.

Un altro esempio è il programma di responsabilità sociale di Nestlé, che è stato criticato a causa della sua pratica di acquistare il latte in polvere da fattorie che non rispettano gli standard di benessere animale, o la crisi di Volkswagen nel 2015, quando è stato scoperto che aveva installato software per ingannare i test sulle emissioni.

Secondo lo studioso Dans (2015) il caso Volkswagen è un fallimento assoluto in termini di Responsabilità Sociale d'Impresa. La società ha deliberatamente progettato un mezzo per aggirare i controlli sulle emissioni, un segreto noto ai vertici del management, mirando a un vantaggio sleale nei confronti dei concorrenti, rendendo Volkswagen il maggiore produttore di veicoli al mondo, basandosi in gran parte sull'immagine delle sue auto come

ecologicamente compatibili quando in realtà stava inquinando il pianeta. La CSR dell'azienda è fallita diventando un disastro di marketing.

Sempre secondo Dans (2015) una CSR di successo potrebbe garantire all'organizzazione un vantaggio competitivo, ma è altrettanto importante ricordare che trascurarla può portare a un'immediata perdita finanziaria e di reputazione.

In questo lavoro si è deciso di approfondire quelli che sono i principi della responsabilità sociale d'impresa adottata dalle imprese certificate come B Corp, concentrandosi sul ruolo che la CRS svolge in queste aziende. Nonostante esistano molte ricerche scientifiche sulla CRS, poche si sono focalizzate sul ruolo che questa svolge nelle B Corp e sulla valutazione di come la certificazione rilasciata da B Lab attraverso il tool della BIA soddisfi i fattori principali della CSR, quali vantaggi fornisce, se ce ne sono, e se effettivamente questo tool è adeguato ai diversi contesti di natura aziendale.

In questo studio si cercherà di rispondere alle seguenti domande:

- 1) Quali sono i motivi e i benefici dell'adesione alle B Corp? La certificazione ha effettivamente impatto sulla crescita economica aziendale?
- 2) Il metodo di certificazione di B Lab attraverso il B Impact Assessment è adeguato a tutte le aziende?

All'inizio dello studio si è ipotizzato che la sostenibilità sarebbe stata uno dei componenti più ampiamente discussi della responsabilità sociale aziendale.

Si è inoltre pensato che questo concetto sarebbe emerso di più durante le interviste e che avrebbe avuto un ruolo importante negli sforzi di marketing delle aziende. Si è deciso, pertanto, di non citare espressamente la CSR nelle interviste per constatare, in corso d'opera, se il concetto sarebbe stato menzionato dagli intervistati o se le loro iniziative potessero collegarsi direttamente a questi principi.

Si ritiene che le aziende abbiano almeno una conoscenza di base della CSR, ma è sorta la domanda su quanto ne siano realmente consapevoli.

1 Revisione della letteratura

1.1 Responsabilità sociale l'impresa

La responsabilità sociale d'impresa è stata la principale focalizzazione di questo studio. La RSI si riferisce alla convinzione generale, condivisa da sempre più cittadini, che le moderne imprese devono avere responsabilità verso la società che vanno oltre i loro obblighi nei confronti degli azionisti o degli stakeholder finanziari (Visser, Matten & Pohl 2009).

È riconosciuto che il concetto di responsabilità sociale d'impresa sia estremamente complesso e il comprendere perché le imprese si impegnino nella CSR e quali siano i suoi effetti effettivi sia tutt'altro che semplice. La vastità della letteratura sulla CSR riflette questa complessità. Si presenta quindi una panoramica della letteratura teorica sulle determinanti e sulle conseguenze della CSR utilizzando una prospettiva più economica e di livello aziendale rispetto a una manageriale trattata nella prima parte del lavoro.

Per fornire coerenza alla letteratura, viene proposto un quadro teorico in cui le decisioni sulla CSR sono prese come risposta a imperfezioni di mercato.

Quando i mercati sono perfetti la produzione e lo scambio portano a risultati efficienti, esempi sono la concorrenza perfetta, la perfetta informazione e la perfetta razionalità.

Tuttavia, i mercati subiscono in realtà delle imperfezioni intrinseche. Quando sia i mercati che i governi falliscono nel fornire un risultato ottimale, rimane spazio per le imprese private nell'intraprendere attività socialmente responsabili come risposta a tali imperfezioni, cioè andare oltre i requisiti legali al fine di soddisfare le preferenze sociali di almeno un tipo di stakeholder. In quest'approccio, le preferenze sociali sono necessarie ma non sono sufficienti per spiegare le determinanti delle strategie di CSR.

Inoltre, la teoria delle strategie CSR come risposte private alle imperfezioni di mercato mira a soddisfare le preferenze sociali da specifici stakeholder raggruppati in tre categorie

principali, a seconda che le imperfezioni di mercato influenzino la regolamentazione, la competizione o i contratti. (Crifo, 2015)

Le imperfezioni di mercato che influenzano la *regolamentazione* comprendono: esternalità, beni pubblici e altruismo. Queste imperfezioni guidano la responsabilità sociale d'impresa attraverso incentivi o pressioni esterne provenienti dagli stakeholder dell'azienda.

La seconda categoria di imperfezioni è fondata sui *contratti*. Queste imperfezioni guidano la responsabilità sociale d'impresa attraverso incentivi nella relazione dell'azienda con i suoi stakeholder sulla base di una pressione interna da parte degli azionisti, dei dipendenti e dei direttori.

La terza categoria di imperfezioni di mercato è fondata sulla *concorrenza* e sono influenzate dalla differenziazione dei prodotti e dalle asimmetrie. Queste imperfezioni guidano la responsabilità sociale d'impresa sulla base delle pressioni provenienti da consumatori, concorrenti o preoccupazioni di stampo reputazionale.

Queste tipologie di imperfezioni sono schematizzate nella tabella seguente e verranno trattate in modo più approfondito nei prossimi paragrafi.

Tabella 1 Teoria della strategia di CSR basata su imperfezioni di mercato.²

Imperfezioni di mercato influenzano:		
Regolamentazione	Competizione	Contratti
Responsabilità sociale d'impresa guidata da:		
Incentivi nell'ambiente aziendale (meccanismo: pressione esterna)	Incentivi sul mercato dell'impresa (meccanismo: struttura del mercato)	Incentivi in azienda rapporto di agenzia (meccanismo: pressione interna)
Assunzioni		
Internalizzazione delle esternalità, fornitura di beni pubblici o comportamenti prosociali.	Concorrenza imperfetta	Contratti incompleti
Ipotesi testabili		
Politiche rispondenti alla politica pubblica / alla politica privata Comportamenti pro-sociali	Differenziazione di prodotto, strategie di vantaggio competitivo, <i>greenwashing e brand reputation</i>	Responsabilità delegata di soci/dipendenti/amministratori

1.1.1 Esternalità, beni pubblici, altruismo.

Le imperfezioni di mercato possono spingere le aziende a intraprendere iniziative di CSR e in particolare, quelle che implicano fattori ambientali e sociali hanno lo scopo di ridurre le esternalità negative o generare esternalità positive. Ciò può essere motivato dalla pressione esercitata da tre gruppi di stakeholder: regolatori, attivisti e altruisti. Tre

² Elaborato dall'autore; adattato da (Crifo, 2015).

principali ragioni guidano queste iniziative CSR: evitare regolamentazioni, rispondere alla pressione sociale e agire in base al proprio dovere morale nell'intraprendere attività di stampo sociale.

Le attività CSR, basate in particolare su fattori ambientali e sociali, mirano infatti a ridurre le esternalità negative come ad esempio l'abbattimento dell'inquinamento o a generare esternalità positive. La teoria della *gestione contestabile* afferma che le minacce di proteste sociali, quindi endogene possono disciplinare efficacemente il comportamento di un'azienda e indurla a prendere decisioni di responsabilità sociale.

Inoltre, l'altruismo e i comportamenti prosociali rappresentano un terzo fattore che induce le attività CSR finalizzate alla fornitura di beni pubblici e all'internalizzazione delle esternalità negative dell'azienda.

In sintesi, la pressione sociale sembra essere una delle principali forze motrici della CSR per grandi aziende orientate al consumatore o notoriamente "sporche" che si impegnano in essa al fine di proteggere la loro licenza di operare. Allo stesso tempo, l'altruismo e i comportamenti prosociali rappresentano un ulteriore fattore che induce le attività CSR volte a fornire beni pubblici e internalizzare le esternalità negative dell'azienda.

La CSR può essere vista come una soluzione Coasiana ai problemi associati ai costi sociali, permettendo di risparmiare sui costi di transazione associati ai processi regolatori. Inoltre, può essere una risposta diretta ai fallimenti regolatori, poiché le tasse Pigouviane non sono sempre efficienti. Alcuni studi empirici hanno supportato l'ipotesi che la CSR sia un meccanismo di autoregolamentazione che può pregiudicare la regolamentazione da parte del governo. Tuttavia, le ricerche hanno anche mostrato che molti investimenti ambientali sono mirati a ridurre i costi di conformità alle regolamentazioni esistenti, suggerendo quindi che la CSR possa anche completare le regolamentazioni a causa dei fallimenti del governo. In sintesi, la letteratura non ha ancora fornito una risposta chiara sul fatto se la CSR sostituisca o completi la regolamentazione, e sono necessarie ulteriori prove empiriche.

1.1.2 CSR nei contratti incompleti

Una seconda categoria di imperfezioni del mercato alla base della CSR si basa su contratti incompleti. La letteratura sui contratti incompleti (Hart, 1995) sostiene che i contratti contingenti completi (in cui tutti gli eventi futuri che influenzano il rapporto contrattuale sono incorporati nel contratto iniziale) sono un'eccezione piuttosto che la regola.

La limitata razionalità e l'informazione imperfetta implicano che i contratti siano intrinsecamente incompleti richiedendo di allocare potere discrezionale (e autorità) ai manager delle aziende. Pertanto, consentendo ai manager di esercitare la loro discrezione in modo favorevole agli interessi di stakeholder diversi dagli azionisti, le strategie di CSR possono essere uno strumento efficiente dei contratti incompleti.

Infatti, se la discrezione gestionale fosse sempre esercitata a favore di una parte particolare (ad esempio azionisti o manager stessi), altri stakeholder sarebbero riluttanti a fare affari con l'azienda.

Si verifica quindi un problema di agenzia che deve essere controllato in quanto le attività di CSR possono essere intraprese da manager che si aspettano benefici privati da esso. In questo caso, le strategie di CSR sono spinte da incentivi nella relazione di agenzia dell'azienda con i suoi stakeholder, sulla base di pressioni interne (delegate o organizzative) da parte di azionisti, dipendenti e direttori. La responsabilità delegata ha principalmente a che fare con questi ultimi tre attori. Gli investitori sono consapevoli dei regolamenti e delle opportunità, come mostrato in un'indagine condotta da Takeda e Tomozawa (2008) sui prezzi delle azioni in Giappone tra il 1998 e il 2005, i risultati hanno rilevato come il mercato abbia reagito alle politiche ambientali più forti intraprese dal governo giapponese. Nella determinazione di strategie di responsabilità sociale, gli investitori ricorrono spesso a indicatori di sostenibilità ed etica, come le certificazioni ambientali e sociali (Hoti et al., 2007). La responsabilità sociale è guidata principalmente

dal desiderio degli investitori e dei dipendenti di ottenere incentivi finanziari o opportunità di crescita personale.

1.1.3 CSR come strategia di business nella concorrenza imperfetta

Sempre secondo Crifo (2015) un'altra inefficienza di mercato che alimenta la CSR è la concorrenza imperfetta, in particolare sulla base della differenziazione dei prodotti, delle asimmetrie informative e della contestabilità dei mercati. La CSR può essere uno strumento efficiente per competere con i rivali e differenziarsi sul mercato. Questo a sua volta può essere considerato come una "strategia CSR" (Baron, 2001) mirata ad ottenere un vantaggio competitivo sui concorrenti (Delmas et al., 2014). In questo caso, le strategie di CSR sono guidate da incentivi nella struttura di mercato dell'azienda, basata sulla pressione competitiva derivante da consumatori, concorrenti o preoccupazioni per la reputazione.

Le imprese possono identificare i consumatori disposti a pagare per iniziative di responsabilità sociale (come i prodotti di commercio equo-solidale) e possono difendere la nicchia di mercato che ne deriva contro i concorrenti. Questo significa che la CSR può essere vista come qualsiasi altra forma di differenziazione dei prodotti, sollevando questioni standard in materia di marketing e di economia industriale relative alle asimmetrie informative, alle economie di scala e alla protezione della proprietà intellettuale. Le etichette e le certificazioni giocano un ruolo chiave nelle strategie di differenziazione dei prodotti nel ridurre l'asimmetria informativa, poiché gli attributi CSR si basano su qualità che non possono essere valutate nell'uso normale e richiedono quindi ulteriori costose informazioni per guadagnare la fiducia dei consumatori. La letteratura si interroga anche sull'impatto della competizione sull'etica e sulla compatibilità tra CSR e prezzo. La CSR può anche essere usata per aumentare le barriere all'ingresso e aumentare i costi potenziali per i concorrenti.

Inoltre, la letteratura si occupa della possibilità che le aziende nascondino informazioni negative sulla loro performance ambientale o sociale. La protezione della reputazione è quindi un motivo importante per le attività CSR, poiché la memoria dei consumatori può essere di lungo termine. Un esempio attuale italiano è il caso di una nota azienda produttrice di carni avicole e bianche, accusata di maltrattamento e uccisioni di polli non in linea con il disciplinare bio. B Lab, l'ente certificatore che ha assegnato una certificazione B Corp all'azienda, ha dato il via a una revisione delle accuse e sta considerando di revocare la certificazione.

In questo studio è rilevante definire la CSR attraverso dimensioni esterne ed interne.

La CSR interna si riferisce alla cura dei diritti, della sicurezza e della salute dei dipendenti sul posto di lavoro e all'utilizzo delle risorse naturali così come agli impatti ambientali della produzione. La CSR esterna si riferisce alle attività riguardanti le comunità locali, i fornitori, i consumatori e le preoccupazioni ambientali globali, per citarne alcuni (Belz & Peattie 2009). Già nel XX secolo le aziende erano state accusate di non prendere posizione riguardo la RSI. The Economist ha pubblicato diversi articoli nel 2005, bacchettando i manager che consideravano la responsabilità sociale qualcosa che avrebbe beneficiato le loro aziende. Gli articoli accusavano anche i manager di aver volontariamente distolto lo sguardo dagli interessi degli azionisti (Blowfield & Murray 2008).

Per anni, la teoria della supremazia degli azionisti è stata considerata il principio dominante nella gestione aziendale, spingendo i decisori aziendali a concentrarsi sugli interessi degli azionisti (Rönnegard & Smith, 2016).

La parte rilevante di questa teoria si concentra sul ruolo della gestione aziendale nell'aumentare i profitti, e secondo questo principio, massimizzare il valore degli azionisti è il principale motore di sviluppo. Questa regola è stata utilizzata per molti anni per risolvere le controversie tra diverse categorie di azionisti e regolare i rapporti tra azionisti di maggioranza e minoranza (Armour et al., 2003).

La massimizzazione dei profitti, che è l'unica chiave per il successo aziendale secondo questa teoria, è inaccettabile secondo i principi della responsabilità sociale (Flammer et al., 2015). La responsabilità sociale aziendale riguarda le implicazioni etiche nella visione strategica di un'azienda, specificamente circa la volontà di gestire efficacemente le questioni sociali ed ambientali e di prendere in considerazione gli impatti etici delle loro azioni, indipendentemente dalla loro dimensione. In un contesto storico caratterizzato da una forte attenzione all'ambito culturale ed accademico, le aziende sono incoraggiate ad assumere una condotta socialmente responsabile.

Questo include il monitoraggio e la risposta alle aspettative economiche, ambientali e sociali di vari soggetti interessati, con l'obiettivo di ottenere un vantaggio competitivo che, nel lungo periodo, va a tradursi in una massimizzazione dei profitti. Nel corso del tempo, la responsabilità sociale aziendale ha assunto significati diversi dai compromessi etici all'analisi dei processi di gestione con l'obiettivo di produrre impatti positivi sulla società. Dahlsrud (2008), nella definizione di CSR identifica cinque dimensioni della responsabilità sociale aziendale che sono considerate fondamentali.

Nella figura sottostante sono riportate le dimensioni della CSR.



Figura 2 The dimensions of corporate social responsibility³

³ CSR; Fonte: Dahlsrud, 2008.

1. *Dimensione economica*: la responsabilità sociale aziendale include l'impegno a contribuire allo sviluppo economico a lungo termine sostenibile, come l'impiego di una forza lavoro equa ed equamente retribuita, l'investimento in infrastrutture e l'attenzione al profitto.
2. *Dimensione ambientale*: include l'impegno a mantenere un ambiente naturale sostenibile, incluso l'utilizzo responsabile delle risorse naturali.
3. *Dimensione sociale*: comprende l'impegno ad adottare pratiche aziendali che contribuiscono al benessere della comunità, come ad esempio le politiche di assunzione, l'integrazione della diversità e la promozione della responsabilità sociale.
4. *Volontarietà*: la dimensione della volontarietà implica che l'azienda dovrebbe esibire dei requisiti normativi che fisseranno il livello minimo di performance ritenuto accettabile.
5. *Stakeholder*: la responsabilità sociale aziendale include l'impegno a mantenere una buona reputazione e ad impostare pratiche aziendali che promuovano i valori etici. L'implementazione di azioni di responsabilità sociale richiede investimenti a breve termine che offrono un ritorno a lungo termine e generano esternalità positive per tutti gli stakeholder (Friedman, 1970).

Lo sviluppo della consapevolezza legata alla responsabilità etica di tutti gli stakeholder ha portato i manager a discutere e valutare il modo in cui è possibile ottenere un impatto positivo sia a livello sociale che aziendale concentrandosi sulla misurazione dei ritorni effettivi dell'azienda. L'attenzione prestata dalle aziende sostenibili a ogni componente del sistema economico rende i processi di audit interni ed esterni più rigorosi e richiede una misurazione delle prestazioni più accurata. Comparando i dati da uno studio effettuato (Prado-Lorenzo, Gallego-Alvarez, & Garcia-Sanchez, 2009) tra aziende sostenibili e non, si può vedere come le aziende che hanno implementato pratiche di responsabilità sociale hanno costi del lavoro più elevati.

Tuttavia, queste aziende possono più facilmente attrarre capitale umano di alto profilo e possono ottenere incentivi per innovare come vantaggio competitivo al fine di competere con le aziende a bassa sostenibilità. Infine, per valutare efficacemente l'effetto finale tra questi due tipi di aziende, è utile valutare le prestazioni finanziarie (Dahlsrud, 2008).

Secondo questi studiosi, infatti, le imprese che adottano pratiche di responsabilità sociale hanno una maggiore redditività, una maggiore capitalizzazione del mercato e una maggiore valutazione delle azioni rispetto alle imprese che non lo fanno.

Analizzando quantitativamente l'impatto della sostenibilità aziendale su un processo organizzativo, un gruppo di ricercatori dell'Università di Harvard ha dimostrato che investendo un dollaro in un'azienda altamente sostenibile, viene raggiunto un portafoglio di circa 23 dollari dopo quasi 10 anni, a paragone con circa 15 se si seleziona l'equivalente a bassa sostenibilità (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014).

1.1.4 Relazione tra profitto e responsabilità sociale d'impresa

Per quanto riguarda il legame tra l'implementazione di politiche di CSR e le loro performance reddituali e finanziarie, sono stati condotti altri studi empirici.

Alcuni di essi (Aupperle, Carroll, & Hatfield, 1985; McWilliams & Siegel, 2000; Patten, 1990; Wood & Jones, 1995) individuano l'esistenza di una relazione non significativa tra le due variabili, mentre altri (Russo & Fouts, 1997; Stanwick & Stanwick, 1998) hanno riscontrato un legame statisticamente significativo, anche se non sono in grado di accertare se ciò sia dovuto al fatto che le aziende con una migliore performance finanziaria hanno più risorse da destinare alla CSR o se elevati standard etici portino a performance più elevate. Alla luce di questi principi e concetti, è importante sviluppare modelli aziendali che sono in grado di racchiudere questi valori e, allo stesso tempo, di massimizzare i profitti.

Il dibattito sul fatto che la CSR porti o meno a un aumento delle prestazioni finanziarie può essere maggiormente asserito dall'ampia analisi condotta da Margolis et al. (2001) su 251

studi effettuati. Gli autori concludono che l'effetto della performance sociale delle imprese è piccola, positiva e significativa. La performance sociale aziendale non distrugge valore per gli azionisti, anche se il suo effetto sul valore non è grande.

Tuttavia, molti studiosi ritengono che sia ancora necessaria una ricerca per capire come le imprese possano essere di successo sia a livello finanziario che sociale (Horvathová, 2010). Un percorso di ricerca importante correlato consiste nella domanda se la CSR porterebbe (o meno) a una superiore performance finanziaria dell'impresa o se la performance finanziaria sarebbe piuttosto una condizione necessaria per la CSR (Margolis et al., 2001).

Baron et al. (2001) hanno scoperto che la performance sociale aziendale aumenta con le risorse disponibili. Allo stesso modo, lo studio approfondito di Nelling e Webb (2009) basato su serie temporali e focalizzato sulla causalità mostra che la causalità va dalle performance del mercato azionario a maggiori investimenti in aspetti di CSR dedicati alle relazioni con i dipendenti; ma le attività CSR non influenzano la performance finanziaria. L'impatto della CSR sulla performance finanziaria dovrebbe essere anche riflesso a livello internazionale. Infatti, la maggior parte della letteratura si è concentrata su CSR negli Stati Uniti e in Europa. Kitmueller e Shimshack (2012) hanno raccolto le evidenze esistenti sull'importanza potenziale e lo sviluppo della CSR nei paesi in transizione. Poiché le preferenze sociali e le imperfezioni dei mercati sono probabilmente molto diverse tra i paesi, ulteriori analisi di CSR internazionali, in particolare nei paesi emergenti, consentirebbero test illuminanti dei meccanismi che guidano la CSR e il suo impatto sulla performance finanziaria. Un percorso di ricerca complementare consiste nell'indagare come le multinazionali adattino le loro attività ambientali e sociali al paese in cui operano, cioè come i cambiamenti nel contesto, nei mercati e nelle relazioni dell'agenzia (vedi Figura 1) determinino CSR e redditività. In uno dei più completi studi finora, Surroca et al. (2013) mostrano che la crescente pressione degli stakeholder negli Stati Uniti porta l'azienda a trasferire le sue attività socialmente irresponsabili alle sue filiali all'estero.

1.1.5 L'adozione di pratiche sostenibili è un vantaggio competitivo?

Le imprese che adottano una gestione sostenibile beneficiano di diversi vantaggi sia etici che economici come l'aumento di redditività, fiducia, reputazione e fedeltà da parte di clienti e stakeholder (González-Benito & González-Benito, 2005); l'attuazione di tali pratiche può comportare investimenti iniziali ma secondo alcuni ricercatori anche un vantaggio finanziario a medio-lungo termine, come ritorno sugli investimenti, sul valore del marchio.

Chan Kim, autore del libro *Blue Ocean Strategy*, afferma che la strategia di "Oceano blu" considera i mercati come due oceani di diverso colore. L'oceano rosso rappresenta i mercati esistenti, mentre l'oceano blu rappresenta i mercati non ancora esplorati (Kim & Mauborgne, 2005). Il primo, quello rosso, è incentrato sulla competizione con bassi margini di profitto. Al contrario, l'oceano blu è un mercato in cui si possono trovare prodotti e servizi innovativi che forniscono la possibilità di creare opportunità di guadagno. Sebbene i programmi di responsabilità sociale possano comportare un investimento iniziale, è importante considerare che questi possono avere un impatto positivo a lungo termine portando vantaggi economici e di reputazione. La letteratura (Porter & Kramer, 2011; Clarkson, 1995) ha esplorato vari vantaggi competitivi derivanti da strategie sostenibili:

- Le misure di sicurezza sul lavoro e sulla produzione riducono il rischio di eventi disastrosi o controversie, aumentando così la reputazione dell'azienda, la successiva riduzione dei costi finanziari e la maggiore competizione. Allo stesso tempo, l'uso di energie rinnovabili riduce le spese di transazione ed assicurative, grazie a certificazioni in materia di responsabilità ambientale.
- Reputazione e legittimità della impresa: un'immagine positiva contribuisce ad aumentare il valore del brand equity, attirando i consumatori verso l'azienda e portandola a una maggiore visibilità sul mercato.

- Migliore efficienza ed efficacia nella gestione: le pratiche sostenibili all'interno della gestione aumentano la produttività e riducono gli errori e gli scarti, contraendo costi e ottimizzando i tempi, riducendo il turnover e l'assenteismo, con ricadute positive anche a livello economico.
- Migliore gestione delle risorse umane: le pratiche sostenibili fidelizzano i lavoratori, attirando le migliori risorse d'azienda e riducendo i costi di recruiting.
- Aumento della fedeltà dei consumatori: i consumatori cercano prodotti eco-sostenibili o provenienti da imprese responsabili, anche al costo di accettare un prezzo maggiore.

Essere il primo ad agire su nuove tecnologie produttive, materiali o innovando con prodotti sostenibili può essere dunque un vantaggio per un'impresa. Si ipotizza che le altre aziende del medesimo settore, temendo di perdere quote di mercato, pensino di cambiare orientamento verso una visione più etica con lo scopo di ridurre il divario con l'impresa leader, dando così luogo ad un maggiore spirito collaborativo tra i membri dello stesso settore e creando nuovi standard di qualità sempre più alti. Una letteratura correlata indaga se la pressione competitiva distrugga o rafforzi il comportamento etico e se la CSR sia compatibile con la concorrenza dei prezzi. Per Shleifer (2004), quando il comportamento non etico riduce i costi, la competizione abbassa i prezzi e i redditi dei liberi professionisti, riducendo così la loro volontà di pagare per un comportamento etico. Pertanto, il comportamento aziendale non etico potrebbe derivare dalla competizione piuttosto che dalla pura avidità.

La pressione competitiva e la corsa all'innovazione possono anche essere un altro potente leve per le strategie di CSR. L'ipotesi famosa di Porter, come trattato in precedenza (Porter e Van Der Linde, 1995) sostiene che la regolamentazione ambientale innesca l'innovazione e la riduzione dei costi di produzione (ad esempio, l'aumento dell'efficienza di input / output), portando a un vantaggio competitivo.

La RSC appare quindi come uno strumento per costruire la reputazione dell'azienda, considerata come un importante bene intangibile strategico. In sintesi, le evidenze raccolte suggeriscono che la CSR, la reputazione e l'immagine sono compatibili.

1.2 B Corp

Nel 2007, la prima B Corporation è stata certificata da B Lab, un'organizzazione no-profit fondata da Andrew Kasoy, Bart Houlahan e Jay Coen Gilbert.

I tre fondatori erano stati ispirati da imprenditori sociali e aziende che avevano attività socialmente responsabili nelle loro corporation. La loro ricerca ha rivelato che c'era bisogno di un quadro giuridico per aiutare le imprese socialmente e ambientalmente responsabili a crescere mantenendo la loro missione e i loro valori originali. Oggi, più di 4.500 aziende sono certificate in tutto il mondo, in oltre 70 paesi e 150 industrie. Inoltre, 150 venture capital hanno investito oltre 2 miliardi di dollari in B Corp e Società benefit.

Le aziende che intraprendono il processo di certificazione devono soddisfare tre requisiti di base:

1. *Prestazioni e impatto sociale e ambientale verificati*: la BIA è un questionario online che ha lo scopo di valutare le prestazioni di un'azienda sui suoi dipendenti e clienti ma anche sulla comunità e sull'ambiente. La sezione 1.3 fornirà ulteriori dettagli su questo passaggio del processo di certificazione.

2. *Responsabilità legale*: queste società certificate sono legalmente tenute a considerare tutti gli stakeholder. Tuttavia, come ogni organizzazione, questa responsabilità dipende sia dalla struttura che da altri fattori aziendali. Alcuni paesi e stati hanno una forma legale di società, chiamata "Benefit Corporation", in Italia "Società Benefit". Questa struttura legale sarà ulteriormente spiegata nella sezione 1.3.

3. *Trasparenza pubblica*: Dopo aver valutato la BIA, le aziende in fase di certificazione devono sottoporsi a un processo di audit per garantire i loro punteggi. Con la certificazione, le aziende sono tenute a pubblicare i loro punteggi BIA sul sito web di B Corporation per scopi di trasparenza (Honeyman & Jana, 2019). A causa di queste caratteristiche, la certificazione B può essere vista come un'alternativa al problema del

greenwashing. Essendo condotta da un'organizzazione terza, più precisamente da una NGO che non prevede profitti, può essere classificata nella stessa categoria delle valutazioni di sostenibilità. In questo modo, fornendo alle organizzazioni un logo basato sulla certificazione, si riduce la confusione dei consumatori che desiderano comprendere meglio quali organizzazioni non rientrano nello spettro del greenwashing.

La certificazione, fornisce a queste aziende un modello per la rendicontazione dell'impatto che, come accennato, è la migliore pratica sul mercato in materia di responsabilità sociale aziendale.

Inoltre, viene fornito un quadro per la responsabilità legale, che risponde alla necessità di un sostegno giuridico per proteggere le missioni sociali ed ambientali di tali organizzazioni, legittimando la responsabilità sociale dell'azienda.

Pertanto, la Certificazione B Corporation, con o senza la forma legale di Benefit Corporation, può essere presentata come risposta ai problemi di greenwashing, insieme ad altre certificazioni su questioni sociali ed ambientali. Un'azienda che desidera diventare una B Corporation certificata deve seguire i requisiti precedenti e sottoporsi a un processo di certificazione che comprende i concetti di prestazioni, responsabilità e trasparenza.

Le prestazioni di un'azienda vengono valutate attraverso la BIA, in cui le B Corporations sono tenute a ottenere un punteggio di 80 o più su un totale di 200 punti (vedi sezione 1.3). Dopo aver completato la valutazione, è fondamentale un processo di audit per determinare se l'azienda ha compilato correttamente le domande.

Questa fase è condotta dalla sede centrale di B Lab negli Stati Uniti, indipendentemente dal paese di origine dell'azienda che sottopone il processo di certificazione, per garantire una metrica uguale in tutto il mondo e richiede alle aziende di inviare documenti per dimostrare alcune delle risposte al questionario.

L'azienda deve firmare gli aspetti legali della certificazione B Corp e pagare le tasse annuali. Questo è un aspetto importante poiché queste tasse variano in base alla regione e alle dimensioni dell'azienda, in base ai ricavi, e sono responsabili, secondo il sito web della

B Corporation, di coprire una parte delle spese operative di B Lab. Questi costi possono essere suddivisi in quattro gruppi:

- *Verifica e standard*: il costo della fase di audit del processo di certificazione.
- *Piattaforme tecnologiche*: le B Corporations hanno accesso a diversi strumenti e piattaforme per migliorare le loro prestazioni.
- *Tasse di licenza*: per il logo B su prodotti, servizi e piattaforme di marketing.
- *Costruzione di movimenti locali e globali*: esistente solo per le grandi aziende, che svolgono un ruolo di surplus che copre i costi associati alla crescita del movimento globale.

1.3 B Impact Assessment

Il BIA è un questionario pubblico e gratuito online che viene utilizzato come base per il processo di certificazione per una B Corporation. Per passare alla fase successiva del processo di certificazione, un'azienda deve ottenere un punteggio minimo di 80 su 200 punti totali. Il questionario valuta le prestazioni di un'azienda su cinque settori: lavoratori, comunità, ambiente, governance e clienti. Ciascuna di queste aree conta, approssimativamente 40 punti, ovvero il 20% dei punti totali possibili, il che significa che un'azienda per poter ottenere la certificazione B Corp, dovrebbe essere valutata in più aree, un concetto in linea con la nozione di Triple Bottom Line e Corporate Social Responsibility.

L'obiettivo è pertanto dimostrare che un'azienda genera sforzi in più settori di una visione più ampia del sistema in cui è inserita, piuttosto che una semplice pratica sostenibile.

Ad esempio, un'azienda che utilizza materiali riciclabili nella sua catena di produzione può ottenere punteggi elevati nell'area 'ambiente', ma se non propone alcuna azione verso la comunità o i suoi lavoratori, probabilmente non otterrà il punteggio minimo necessario per diventare una B Corp. Il comitato responsabile di questa decisione è lo Standard Advisory Council (SAC), il cui compito è anche quello di aggiornare il B Impact Assessment alle nuove versioni e definire diversi standard locali e globali per ciascuna domanda.

Secondo B Lab, ciò consente un confronto tra diverse organizzazioni in tutto il mondo e tra diversi settori. Tuttavia, è importante notare che alcuni settori possono avere un rendimento superiore ad altri grazie al principio delle loro attività (Sharma et al., 2018), nonostante la suddivisione e l'aspetto oggi personalizzato della BIA.

Grazie alla sua qualità di strumento pubblico e gratuito, anche le aziende medio/piccole possono completare la BIA per valutare il loro impatto, anche senza l'intenzione di diventare una B Corporation.

In America Latina, ad esempio oltre 15.000 aziende hanno già utilizzato la BIA per valutare il loro impatto. In media, le aziende ottengono un punteggio di 50 punti, mentre le aziende certificate hanno un punteggio medio di 95. Un altro aspetto importante da menzionare riguardo alla BIA, che è correlato al fatto che è costantemente aggiornato, e che le aziende che non fanno alcuno sforzo per generare più impatto nei tre anni di rinnovo della certificazione, di solito perdono il 10-15% del loro punteggio. (B Lab, 2017)

Ciò porta a due conseguenze principali. In primo luogo, è molto difficile per qualsiasi organizzazione raggiungere i 200 punti come punteggio, poiché dovrebbe essere un'azienda "perfetta" che abbia impostato le migliori pratiche per ogni domanda e settore analizzato da BIA.

Nella sezione "Migliori per le aziende del mondo", in cui B Lab condivide le aziende più votate, i punteggi più alti sono di solito compresi tra 160 e 170 punti. (B Lab, 2017)

La media del punteggio delle B Corp italiane è invece di 91.6 tenendo conto del fatturato e del numero di dipendenti. Lo stesso dato è di 88,9 punti a livello globale e di 90,7 in Europa.

I 91,6 punti delle B Corp italiane sono distribuiti secondo le cinque aree del BIA come nella figura sottostante.

In giallo la performance media per area, ponderata per numero di dipendenti e fatturato dell'azienda, mentre nel cerchio è indicato il punteggio del top scorer italiano, per ognuna delle stesse aree.

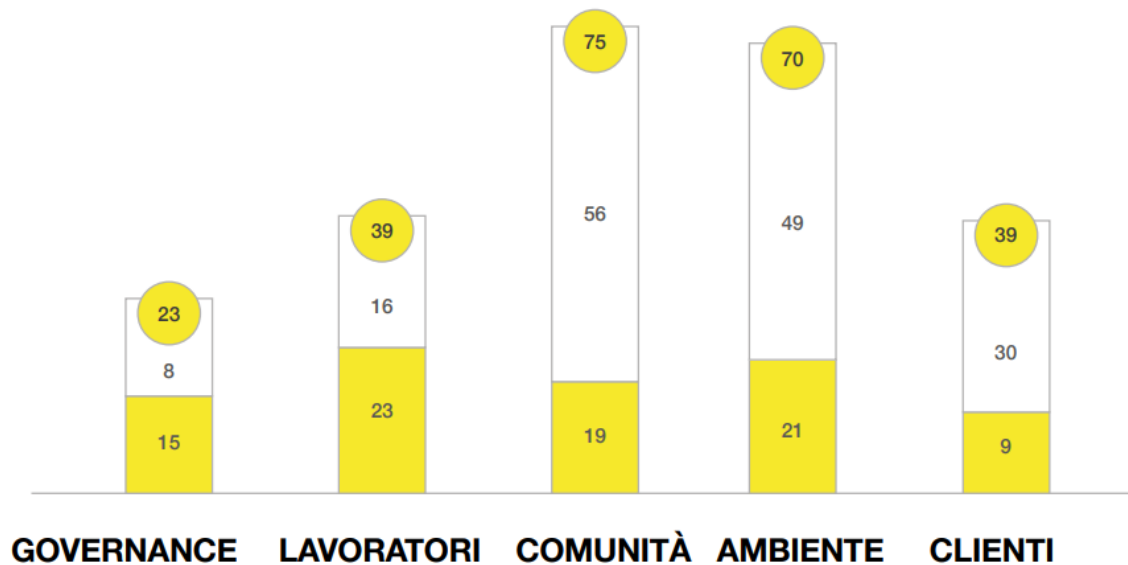


Figura 3 Punteggi medi delle B Corp secondo le 5 aree della BIA⁴.

La seconda conseguenza è che il BIA può essere considerato come uno strumento educativo (Sharma et al., 2018) in quanto fornisce alle aziende una visione più chiara dei loro obiettivi di impatto sociale e ambientale e li aiuta a misurare i loro progressi mostrando alle organizzazioni quali sono le migliori pratiche sul mercato e come raggiungerle. Ciò è anche un risultato del rapporto dettagliato di miglioramento fornito dallo strumento alla fine della valutazione, che mostra all'azienda un elenco di possibili azioni da intraprendere per migliorare i risultati nei settori selezionati. Grazie a questo aspetto educativo, le B Corporation sono spinte a ottenere risultati migliori in ciascuna versione e rinnovo della loro certificazione (Sharma et al., 2018).

⁴ Fonte: Report B Corp, 2021.

Infine, una caratteristica estremamente rilevante della BIA che sarà esplorata in questa sezione è la distinzione fatta da B Lab tra le attività di impatto operativo e le attività di modello di business di impatto.

Le attività di impatto operativo sono quelle che le aziende intraprendono per generare un impatto positivo sulla società e sull'ambiente, come ad esempio la riduzione dell'inquinamento o l'impegno a fornire servizi di qualità ai clienti. Le attività di modello di business di impatto sono quelle che le aziende intraprendono per costruire un modello di business sostenibile, come ad esempio l'utilizzo di materiali riciclati o l'adozione di pratiche di produzione responsabili.

Pertanto, è una questione di intenzione a monte quando si progetta il modello di business delle organizzazioni e valuta quanto un'azienda sia preparata a risolvere problemi socio-ambientali attraverso le sue operazioni e non come attività secondarie. È nei BMI (Business Model Impact) che è concentrata la percentuale più alta di punti nella BIA. Ogni categoria di domande (Governance, Ambiente, Lavoratori, Comunità e Clienti) ha una serie di sottocategorie che appartengono sia alle attività di impatti operativi che alle attività di BMI.

Per le ragioni elencate nella presente sezione, è possibile concludere che la BIA è un questionario complesso e proprio per questa caratteristica complessità, molte organizzazioni non riescono a completare la valutazione o, quando lo fanno, vengono commessi molti errori durante la fase di audit implicando una perdita di punteggio praticamente in tutte le aziende sottoposte ad audit.

Il BIA secondo alcuni studiosi (Sharma et al., 2018) potrebbe non essere sufficiente a garantire il corretto percorso di CSR, uno studio pubblicato sul Journal of Business Ethics ha sollevato dubbi sull'accuratezza dei punteggi B Impact in alcuni settori. Inoltre, un altro studio della Harvard Business School ha rilevato che le aziende con un punteggio B Impact più alto non sempre hanno una maggiore performance economica.

Questa potrebbe essere una ragione per cui molte organizzazioni non completano il processo di certificazione. Le sezioni di seguito forniranno ulteriori dettagli sugli aspetti valutati in ciascuna delle cinque aree della BIA, fornendo alcuni esempi di domande e una panoramica degli aspetti analizzati.

1.3.1 Lavoratori

Questa sezione sottolinea quanto bene i lavoratori di quell'azienda specifica siano trattati, nei seguenti settori: compensazione e salari, benefici, formazione ed educazione, proprietà dei lavoratori, comunicazione tra gestione e lavoratori, diritti umani e politica del lavoro, salute e sicurezza sul lavoro.

È importante notare che questa sezione varia molto a seconda del paese e del mercato in cui l'azienda è inserita, ad esempio, i diritti dei lavoratori in ogni paese sono basati sulla legislazione locale. Un esempio di una domanda che mette anche in luce le differenze tra i paesi è l'aspetto del salario minimo. Molti datori di lavoro e specialisti comprendono che il salario minimo di molti paesi non è sufficiente a soddisfare i minimi standard delle persone nella comunità locale e, di conseguenza, hanno iniziato a pagare i dipendenti con il cosiddetto salario minimo. Da un'intervista con Alice Zannini di Nativa Lab (prima B Corp italiana) è emerso che la sezione relativa ai lavoratori in Italia risulta garantire più punteggi alle aziende per via delle stringenti leggi italiane in ambito di tutela dei lavoratori.

Diverse organizzazioni stanno lavorando per definire il salario minimo per le diverse comunità in tutto il mondo. Poiché i parametri sono calcolati sulla base dei prezzi locali e dei livelli di vita, ci sono notevoli differenze tra i salari minimi in paesi sviluppati e paesi in via di sviluppo, e anche tra un paese e l'altro. Da un'intervista con Alice Zannini di Nativa Lab (prima B Corp italiana) è emerso che la sezione relativa ai lavoratori in Italia risulta garantire punteggi più alti alle aziende italiane per via delle stringenti leggi italiane in ambito di tutela dei lavoratori.

1.3.2 Comunità

Questa sezione riguarda la connessione dell'azienda alle comunità locali, nazionali e globali, comprendendo il loro comportamento nei confronti di queste comunità e se l'organizzazione valuta i loro bisogni. Gli aspetti considerati qui sono:

- Creazione di nuovi posti di lavoro
- Diversità e inclusione
- Coinvolgimento civico e donazioni
- Coinvolgimento locale
- Fornitori, distributori e prodotti.

Esempi di pratiche premiate dal BIA includono le retribuzioni uguali per genere, razza, etnia, orientamento sessuale, così come la presenza di gruppi minoritari nel consiglio di amministrazione. Ma anche la valutazione in base alle retribuzioni, la creazione di opportunità di lavoro per popolazioni sottoccupate, come i giovani a rischio, creazione di giorni di volontariato retribuiti, programmi di beneficenza, uso di fornitori locali, pubblicazione dei fornitori, tra gli altri.

1.3.3 Ambiente

Alcuni aspetti considerati in queste categorie sono il monitoraggio e la riduzione delle emissioni di gas serra, incentivi ai dipendenti per l'utilizzo di alternative di mobilità, una valutazione a ciclo di vita dei prodotti, progetti di riciclaggio e riuso, smaltimento responsabile di rifiuti pericolosi e politiche di trasporto e distribuzione a basso impatto.

1.3.4 Governance

Uno dei tre principi delle B Corporation è l'accountability legale, in quanto la Comunità B Corp crede che le aziende debbano essere responsabili per le loro missioni sociali tanto quanto per gli obiettivi economici.

In questo senso, la governance svolge un ruolo importante per stabilire un quadro culturale e giuridico che consenta ai manager e ai lavoratori di lavorare pienamente impegnati sia in una prospettiva economica che in una sociale e/o ambientale, come nel concetto di Triple Bottom Line. A tal fine, la BIA analizza le seguenti categorie: missione e impegno, responsabilità societaria, etica, trasparenza.

1.3.5 Clienti

Infine, i clienti sono la più recente aggiunta alla BIA come categoria, poiché la maggior parte delle aziende medie le considera già grazie alla loro importanza per le strategie principali dell'azienda.

I clienti rappresentano una principale motivazione per le aziende di generare un impatto positivo nella società attraverso la fornitura di servizi di garanzia o di protezione, assicurando un'accurata valutazione dei fornitori e dei prodotti, e misurandone la soddisfazione.

1.4 Benefit Corporation

Le Benefit Corporation (Società Benefit in Italia), rappresentano la forma legale associata alle B Corp, ed è stata creata per preservare la missione a lungo termine di un'azienda attraverso aumenti di capitale e cambiamenti nel management.

La prima legislazione sulle Benefit Corporation è stata approvata nel 2010 nel Maryland e da allora, 36 stati degli USA hanno approvato la legge, così come l'Italia, il Canada, la Colombia ed Ecuador. Ogni stato e paese presenta alcune differenze per quanto riguarda gli aspetti della legislazione, ma la linea base, cioè fornire un sostegno legale alle organizzazioni orientate alla missione, è la stessa.

I requisiti di base di una Benefit Corporation sono quelli di fornire una protezione legale ai direttori e ai funzionari per prendere in considerazione tutti gli stakeholder a decidere e creare diritti aggiuntivi per i soci (Honeyman & Jana, 2019).

Le Benefit Corporation sono quindi enti a scopo di lucro che tengono conto di una prospettiva TBL (triple bottom line) nella loro gestione aziendale e la qualifica legale fornisce loro la necessaria responsabilità per affrontare queste preoccupazioni.

In questo modo si risponde più profondamente alle richieste di contrasto al greenwashing precedentemente indicate in questo documento.

Inoltre, la presenza di responsabilità legale protegge gli obiettivi della società, poiché la legislazione attuale sulle società tende a favorire la prospettiva obiettivo-azionista che non è coerente con queste organizzazioni.

Tuttavia, è importante considerare che questa qualifica è volontaria, anche se in molti stati i costi di adozione dello stato di Benefit Corporation sono superiori alle agevolazioni fiscali, o quasi nulle (Cetindamar, 2018).

Secondo il sito ufficiale delle Benefit Corporation, i principali vantaggi dell'adozione di questa qualifica legale sono:

- *Riduzione della responsabilità del direttore*: lo stato fornisce una tutela legale.

- *Diritti dei soci ampliati*: proteggendo la missione, gli investitori sono assicurati che l'azienda sarà responsabile della sua missione.
- *Reputazione del management*: molte altre aziende altamente rispettate ottengono questa qualifica, creando uno standard da seguire per le future società benefit.
- *Attrazione del talento*: secondo il sondaggio sui Millennial di Deloitte, i millennial tendono a perseguire organizzazioni con uno scopo positivo (Deloitte, 2014), quindi la qualifica di Benefit Corporation assicura agli impiegati tale impegno.
- *Maggiore accesso al capitale di investimento privato*: maggiore protezione legale, responsabilità e trasparenza derivanti dalla qualifica legale, soprattutto con la produzione di report annuali sui benefici.
- *Maggiore attrattiva per gli investitori al dettaglio*.
- *Protezione della missione come Società Quotata in Borsa*.

Un equivoco comune, tuttavia, è che le B Corp e le Benefit Corporation rappresentino la stessa cosa. Sebbene siano correlate, presentano alcune differenze.

In primo luogo, mentre le Benefit Corporation rappresentano una qualifica legalmente riconosciuta, le B Corps non lo sono, essendo una certificazione globale di terze parti.

In questo modo, la certificazione può essere adottata da qualsiasi azienda in qualsiasi paese, mentre la qualifica di Benefit Corporation è disponibile solo in pochi stati e paesi. In secondo luogo, nella maggior parte degli stati in cui è presente la legislazione, le Corporazioni B Certificate sono tenute ad ammettere lo stato di Benefit Corporation, ma il contrario non è valido.

Infine, mentre le aziende devono soddisfare determinati requisiti di prestazioni per ottenere la certificazione, le Benefit Corporation non seguono questo stato, il che significa che non esiste una base per le prestazioni e la misurazione TBL. Sebbene la maggior parte delle Benefit Corporation utilizzino il BIA per valutare le loro prestazioni sociali ed ambientali, ciò non è richiesto, soprattutto il minimo di 80 punti che la certificazione fa.

La tabella sottostante presenta alcune delle principali differenze tra B Corporation e Società Benefit.

Tabella 1 Differenze B Corporations - SB

Requisiti	B Corporation	Società Benefit
Accountability	Amministratori tenuti a considerare impatto su tutte le parti interessate.	Idem
Performance	Deve raggiungere un punteggio minimo verificato di 80 sulla BIA. Ricertificazione richiesta ogni tre anni.	Auto dichiarata
Trasparenza	Le aziende devono pubblicare una relazione che valuta l'impatto complessivo rispetto a uno standard di terze parti.	Idem
Accesso	Disponibile per qualsiasi attività a scopo di lucro nel mondo.	Disponibile sono in determinati stati che sono in possesso di questa forma giuridica.

<p>Costo</p>	<p>Tasse annuali di certificazione B Corp vanno da \$500 a più di \$50.000 a seconda delle vendite annuali e dal tipo di azienda.</p>	<p>In base alla giurisdizione.</p>
<p>Ruolo di BLab</p>	<p>Certifica e supporta le aziende. Offre accesso al logo B Corp e a un portafoglio di servizi su scala globale.</p>	<p>Aiuta al passaggio sulle società nel nuovo giurisdizioni. Offre gratuitamente il tool per valutare i requisiti di trasparenza. Nessun ruolo di controllo.</p>

1.4.1 Nella legislazione italiana

L'Italia è il primo paese europeo a introdurre una legge (L. 28-12-2015 n. 208, Sezioni: 376-384, 2019) che regola le società a scopo di beneficio attraverso l'istituzione di Società Benefit (Del Barba, 2016; Lanza, 2017).

Nell'ambito di questa legge, ogni azienda deve rendere pubblici i suoi scopi di beneficio, il fine sociale e i requisiti di gestione che consentono un equilibrio tra gli interessi degli azionisti e quelli degli altri stakeholder, gli elementi culturali e sociali e le comunità coinvolte (Procopio, 2017; Caruso, 2018; Mosco, 2018).

Nel 2017 sono state ufficialmente registrate 110 Società Benefit in Italia, con un incremento del 72% rispetto al 2016. Nel 2017, 71 Società Benefit (+38% rispetto alle 44) sono state registrate al Nord, 29 (+163%) al Centro e 10 al Sud (+0%). In Lombardia, sono state registrate 40 Società Benefit. Il 56% del totale delle aziende registrate si trovano nel Nord Italia (il 70% di loro a Milano; ODIB, 2017; Sole 24 Ore, 2018). Circa il 20% di queste Società Benefit sono del settore dell'information technology e dei servizi web, come l'e-commerce. Seguono, poi, le imprese di cura personale (sanità, assistenza sociale, dispositivi medici e benessere), agroalimentari e ambientali.

Quasi il doppio rispetto ad un anno prima: ad aprile 2021 erano 926 le società benefit italiane. In Italia ogni regione presenta almeno una società caratterizzata da questa forma giuridica introdotta dalla legge del 2016. Dal 2016, la crescita è stata costante: si contavano 200 imprese in tutta la penisola, che si sono via via trasformate a un ritmo di due a settimana. A Giugno 2022 invece Assobenefit ne censisce 2164.

2 Analisi dei dati

2.1 Metodologia e obiettivi della ricerca

Questo capitolo è focalizzato sullo sviluppo delle domande di ricerca, quindi l'analisi delle motivazioni e dei benefici dell'adesione alle B Corp. Questo lavoro adotta un approccio qualitativo basato su dati primari ottenuti attraverso delle interviste semi-strutturate.

L'analisi è quindi stata eseguita utilizzando un metodo a due passaggi basato sulla ricerca, con l'obiettivo di collegare i dati raccolti dalle interviste alla letteratura esistente.

Allo scopo di valutare la qualità della ricerca, sono stati presi in considerazione gli otto criteri di eccellenza di Tracy (2010) riportati nella tabella sottostante.

Tabella 2 Otto criteri di eccellenza nella ricerca qualitativa. Tracy (2010)

Rigorousità	Gli studi devono essere condotti con rigore scientifico.
Accessibilità	La ricerca deve essere accessibile a tutti attraverso la documentazione e la pubblicazione.
Estendibilità	I risultati della ricerca devono essere applicabili a una vasta gamma di contesti.
Completa documentazione	I risultati della ricerca devono essere documentati in modo completo.
Comunicazione	Le informazioni devono essere comunicate in modo chiaro e comprensibile.
Rispetto della privacy	Le informazioni raccolte devono essere protette nella massima misura consentita.
Innovazione	La ricerca deve essere innovativa e originale.

Comprensione critica	La ricerca deve essere analizzata in modo critico e comprensivo.
-----------------------------	--

I primi dati ottenuti in questa ricerca si basano su una serie di interviste qualitative semi-strutturate con domande aperte; sebbene ci fosse una serie di domande comuni a ogni intervistato, la discussione effettiva si basava principalmente sull'esperienza di ciascun intervistato, aggiungendo più valore alla conversazione. La tabella sottostante presenta un elenco delle interviste realizzate, insieme alla data dell'intervista e al soggetto intervistato e alla categoria di prodotto che l'azienda offre. I risultati delle interviste sono stati poi arricchiti con dati secondari e ulteriori ricerche letterarie.

Tabella 3 Aziende intervistate

B CORP E SOCIETA' BENEFIT	INTERVISTATO	DATA INTERVISTA	CATEGORIA DI PRODOTTO
Flowe S.P.A	Martina Tognoni	01/07/2022	Servizi bancari
Nativa S.R.L	Alice Zannini	17/10/2022	Consulenza
GoodPoint	Valentina Duosi	25/11/2022	Consulenza
Perlage Wines	Davide Scroccaro	25/11/2022	Food & Beverage
Tea Natura	Piero Manzotti	15/12/2022	Prodotti cosmetici

Nonostante la struttura semi-formale, le interviste sono state condotte in modo organico, il che significa che l'ordine e le esatte domande non erano necessariamente come riportate nella tabella sottostante. Ciò è stato fatto per fornire una maggiore flessibilità e una minore influenza dell'intervistatore sulla conversazione. È stato inoltre chiesto agli intervistati, dopo l'intervista, di rispondere brevemente via mail ad alcune domande poste durante l'intervista per avere un quadro sintetico come riportato nella tabella sottostante.

Le aziende contattate sono state 17, le interviste condotte sono state 6.

Si è cercato di ridurre al minimo la possibilità di errore nella raccolta dati attraverso la registrazione delle interviste e non solo tramite l'affidamento della memoria.

Tabella 4 Quesiti posti alle aziende via mail

DOMANDE
Cosa spinge secondo voi le aziende a voler diventare una B Corp?
Ci sono state delle pressioni che vi hanno spinto a seguire questo percorso? Se sì, quali?
Quanto è durato il processo e che difficoltà avete riscontrato nella compilazione del B Impact Assessment?
Diventarlo è stato facile? Quanto è durato e come è iniziato il processo?
Il fatto di essere diventati una B Corp, da un punto di vista dei profitti, vi rende anche più "attraenti" agli occhi dei potenziali clienti sempre più attenti alle dinamiche ambientali o siete nati già con questo obiettivo? Che miglioramento di <i>brand reputation</i> avete avuto?
Cosa vi impegnate a fare come B Corp? Qual è la vostra mission e i vostri progetti nel breve medio e lungo termine?
Quali benefici vi aspettavate dal diventare una B Corp e quali avete effettivamente riscontrato?
Qual è stata la sorpresa nel diventare B Corp?

2.2 Aziende intervistate

Si presenta nella seguente sezione una breve e generale panoramica delle aziende sulla base delle domande della tabella 4.

Farmacia degli Arsenali

L'azienda ha deciso di diventare una B Corporation da un anno, con l'obiettivo di adeguare la cultura aziendale ai tempi moderni. Non sono state riscontrate grandi pressioni esterne, ma solo una volontà di testimoniare un nuovo modo di fare impresa. Il processo è durato un anno e si è riscontrata la difficoltà nell'interfacciarsi in inglese con il tool di B Lab e il successivo adeguamento alla loro realtà di microimpresa a conduzione familiare. Non hanno avuto miglioramenti di brand reputation o nei profitti, ma si impegnano a perseguire specifiche finalità di beneficio comune, a giocare un ruolo concreto per lo sviluppo di un nuovo modello di farmacia basato sulla persona, a promuovere percorsi di salute consapevole, a diffondere, valorizzare e promuovere l'uso di prodotti naturali scientificamente avanzati. Non hanno ancora riscontrato i benefici auspicati, uno dei quali che altre aziende del circondario seguissero il loro esempio.

Perlage

Perlage si è impegnata fin dalla sua fondazione, nel 1985, sotto il profilo etico, sociale e ambientale e, nel 2005, ha aderito al programma di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI). Nel 2016, l'azienda ha deciso di intraprendere un percorso per misurare l'impatto ambientale e sociale dell'azienda e strutturare la governance sotto il profilo della sostenibilità, diventando così una B Corp nel 2019. Tale processo ha richiesto uno sforzo continuo e l'azienda ha dovuto affrontare diverse difficoltà, come la documentazione formale delle pratiche aziendali, la presenza di una figura aziendale con adeguate competenze tecniche, la raccolta puntuale della documentazione e la soglia minima per certificazione.

Nonostante i benefici attesi fossero principalmente quelli di avere un indicatore sintetico che esprimesse il livello di sostenibilità dell'azienda, Perlage è entrata a far parte del movimento B Corp con lo scopo di creare degli obiettivi comuni intraprendendo un percorso di crescita basato su riflessioni e valori comuni. L'azienda ha inoltre notato un grande interesse e un incremento di studenti universitari e laureandi che studiano il

movimento delle B Corp, e una maggiore trasparenza e garanzia nei confronti dei propri stakeholder.

GoodPoint

Goodpoint è diventata una B Corp nel 2016. La scelta è stata motivata dal condividere i valori fondanti della certificazione e dal senso di fare impresa. Il processo di ottenimento della certificazione è stato facile, in quanto la natura del loro business aveva già soddisfatto la maggior parte dei criteri richiesti. Non c'è stata una gestione particolare, ma semplicemente una razionalizzazione e una maggiore attenzione a certi aspetti. Diventare una B Corp ha aiutato Goodpoint a diventare più attraente agli occhi dei potenziali clienti, che sono sempre più attenti alle dinamiche ambientali. Non ci sono stati grandi cambiamenti per il profitto, ma Goodpoint è diventato consulente e partner di B Lab Europe nel programma "B Corp Way". L'obiettivo di Goodpoint è quello di contribuire allo sviluppo di una comunità più responsabile, cercando di raggiungere un equilibrio tra prodotto, lavoro e valore economico. Nel lungo periodo, si spera che ciò porti a un beneficio comune e a un impatto positivo sul contesto.

TeaNatura

TeaNatura S.r.l. Società Benefit ha deciso di seguire il percorso di certificazione B Corp per gestire la propria azienda in maniera etica. Il processo di certificazione, che è durato circa sei mesi, è stato complicato a causa della necessità di compilare un questionario in lingua inglese e della necessità di adattarlo al sistema legislativo italiano. Nonostante ciò, l'obiettivo di creare un sistema di sviluppo rispettoso dell'ambiente è stato raggiunto con successo. Diventare una B Corp ha portato TeaNatura a ricevere nuovi contatti commerciali, ma non è stato un fattore determinante nel migliorare i profitti aziendali. La missione della società è quella di formulare e distribuire prodotti ecologici in modo responsabile, sostenendo progetti a sostegno di popolazioni o fasce della popolazione in

difficoltà. La certificazione B Corp ha portato anche alcune sorprese, come l'essere contattati da studenti per le loro ricerche.

Flowe

Flowe è diventata una B Corp dalla sua fondazione nel 2020. Ciò è stato fatto con l'obiettivo di allinearsi ai valori e agli obiettivi di B Corp. Il processo di certificazione è stato completato a Dicembre 2021 dopo mesi di attendere il ricontatto da parte dell'ente certificatore e un processo di verifica delle risposte. Flowe è diventata anche Carbon Neutral e pianta un albero per ogni conto aperto e carta ordinata, e offre una compensazione delle spese per i clienti con abbonamento Friend. Flowe ha anche collaborato con diversi partner per attività volte alla salvaguardia della natura come la raccolta di plastica. Organizza inoltre eventi come Revolution durante la Giornata della Terra. La mission di Flowe come B Corp è quella di fornire soluzioni innovative e sostenibili per la finanza di tutti.

Nativa

Nativa è un'organizzazione B Corporation che opera nel settore della sostenibilità. Fondata nel 2018, Nativa ha come obiettivo quello di aiutare le persone a vivere stili di vita più sostenibili, offrendo prodotti e servizi progettati per ridurre l'impatto ambientale. I prodotti di Nativa vengono realizzati utilizzando materiali naturali, riciclabili o rinnovabili, e sono progettati per offrire una scelta più sostenibile rispetto ai prodotti convenzionali. Inoltre, Nativa condivide le sue conoscenze e competenze con le altre aziende, promuovendo la sostenibilità come una soluzione di impatto globale.

2.3 Analisi delle dimensioni

Questo capitolo è incentrato sullo sviluppo e sull'analisi delle motivazioni e dei vantaggi che spingono le aziende ad adottare la Certificazione B Corp.

La seguente sezione sarà dedicata allo sviluppo e alla proposta di un quadro di analisi per la certificazione B Corp, al fine di testare le ipotesi relative alle motivazioni per cui le aziende cercano le certificazioni e i vantaggi percepiti dopo aver ottenuto tali qualifiche. A tale scopo, questo documento si baserà sulla letteratura precedentemente studiata sulla CSR e sulle B Corp.

Per stabilire un quadro di riferimento più appropriato, la letteratura esistente verrà prima esaminata per poi generare un quadro finale da testare. Questa revisione si baserà sul libro di Ryan Honeyman e Tiffany Jana (2019) "The B Corp Handbook" e gli aspetti generali delle imprese sociali e ibride citati precedentemente nella letteratura.

Secondo Honeyman e Jana, ci sono sei benefici fondamentali nell'ottenere la certificazione B Corporation:

- **Fare parte di una comunità globale di leader:**

Grazie alla complessità legata al processo di certificazione B Corp, le aziende che si impegnano a completare la BIA sono pienamente coinvolte nei valori di questa comunità. Pertanto, semplicemente certificandosi, le aziende trovano un forte senso di appartenenza in un gruppo che hanno visioni simili sul modello di impresa e sul proprio ruolo nella società. La comunità B Corp non si basa solo sulla certificazione delle imprese, ma anche sulla diffusione dei valori del sistema B Corp influenzando le politiche pubbliche.

Fare parte di un movimento più grande può aiutare a creare una voce collettiva, accelerare l'adozione di standard ispirando i consumatori a cambiare il loro

comportamento. (Honeyman & Jana, 2019). Pertanto, il senso di appartenenza a un gruppo non è solo vantaggioso in termini di identità di un'organizzazione, ma anche in termini di opportunità generate da questo gruppo. Facendo parte del gruppo, le organizzazioni sono più facilmente attratte da altre imprese che partecipano a tale gruppo, migliorando così l'accesso al mercato dell'azienda e favorendo l'instaurarsi di nuove relazioni.

Benefici attesi: Far parte di una comunità, identità aziendale, impatto sulla comunità, missione aziendale ben definita.

· **Attrarre talento e coinvolgere i dipendenti:**

Sempre più aziende promuovono il logo B Corp per attrarre i giovani candidati che desiderano lavorare in un ambiente impegnato in una missione sociale. Quello B Corp non è un movimento percepito solo dalle imprese, anche l'università incoraggia i propri studenti a seguire aziende con una mission ben precisa come Columbia, Harvard, New York University e Yale Business School che offrono la cancellazione del prestito per i loro laureati in MBA che lavorano per le B Corp. (Honeyman & Jana, 2019).

Benefici attesi: miglioramento di immagine, reputazione aziendale, attrazione del talento.

· **Aumentare la credibilità e costruire fiducia:**

Grazie al rigoroso processo di certificazione effettuato da un'organizzazione no profit terza, la certificazione B Corp potrebbe fornire a un'azienda credibilità e fiducia nel marchio. Inoltre, grazie all'effettiva trasparenza, la certificazione fornisce ai clienti, agli investitori e ai decisori politici un rapporto di impatto comparabile tra le diverse aziende distinguendo così le organizzazioni effettivamente "buone" da quelle che adottano una buona strategia di marketing.

Benefici attesi: miglioramento relazioni con fornitori/clienti, sistema di misurazione ottimale, miglioramento reputazionale e di immagine, credibilità.

· Benchmarking e miglioramento delle prestazioni

La BIA, parte essenziale del processo di certificazione, è uno strumento che non solo consente alle organizzazioni di ottenere un rapporto di impatto ma che dà anche dei suggerimenti su come ottenere punteggi più alti, ad avere un impatto maggiore e una migliore performance complessiva. Ciò avviene attraverso la caratteristica di "best practice" che informa gli utenti delle azioni intraprese anche da altre organizzazioni, fornendo così un insieme di interessanti casi di successo.

Infine, la BIA viene utilizzata come guida per la redazione dei rapporti di impatto e può essere utilizzata per migliorare sia l'organizzazione interna dell'azienda che per valutare fornitori e altri membri della propria catena del valore. In questo senso, è uno strumento di benchmarking non solo per la gestione interna, ma anche per la relazione cliente/fornitore.

Benefici attesi: benchmarking, sistema di misurazione ottimale, miglioramento relazioni fornitori/clienti.

- **Proteggere la missione dell'azienda a lungo termine**

La certificazione B Corp è stata creata per aiutare le organizzazioni a preservare la loro missione sociale/ambientale in un mercato in cui l'interesse degli investitori è considerato più importante. Per farlo, fornisce una "responsabilità legale" attraverso la modifica del proprio statuto consentendo alle organizzazioni di proteggere la loro missione. Ciò significa che la certificazione B Corp fornisce all'organizzazione un aggiornamento legale sotto l'aspetto della governance, obbligando la direzione interna a seguire le preoccupazioni e le missioni originarie dell'azienda. In questo modo, la certificazione B Corp aiuta le aziende a seguire la loro missione, anche mentre affrontano cambiamenti come quello di leadership.

Benefici attesi: responsabilità legale.

- **Generare consapevolezza**

Attraverso l'ingresso in un movimento in crescita e sempre più riconosciuto, l'azienda potrebbe generare profitti migliorando la propria reputazione.

Il movimento B Corp e le aziende ad esso connesso realizzano materiale divulgativo come articoli o classifiche che aumentando la consapevolezza sui problemi di sostenibilità sociale e ambientale. In questo senso, essere un "first mover" potrebbe diventare nel futuro vantaggio per l'azienda.

Benefici attesi: aumentare la consapevolezza in tutti gli stakeholder, missione ambientale, riduzione impatto ambientale.

Inoltre, ci sono alcuni rischi intrinseci delle organizzazioni ibride come le B Corp che potrebbero essere interessanti in quanto vengono molto spesso affrontati. (Crifo, 2015):

- **Asimmetrie informative**

Una delle barriere che le imprese sociali e le organizzazioni ibride incontrano quando accedono ai finanziamenti è la possibile mancanza di conoscenza da parte degli investitori dei modelli di business ibridi (Brest & Born, 2013).

Gli investitori *for profit* potrebbero temere che l'impresa non si impegni a generare profitti, dando invece priorità all'agenda sociale invece che a quella economica. D'altro canto, il contrario può avvenire per gli investitori sociali che si preoccupano della probabilità di derive della missione. Utilizzando strumenti come la "protezione della missione", si ottiene un allineamento delle aspettative tra le parti portando un più facile accesso al credito e consentendo di ridurre le asimmetrie informative che potrebbero ostacolare l'accesso ai finanziamenti.

Benefici attesi: accesso al credito, credibilità.

- **Sistema di misurazione**

Una delle principali sfide affrontate dalle organizzazioni ibride è quella di misurare l'impatto sociale generato. Questo problema porta a diverse conseguenze come la mancanza di fiducia finanziaria, mancanza di trasparenza nei confronti dei clienti, trappole

di greenwashing. Anche se già esistono diverse tecniche di misurazione dell'impatto sociale, come sopra menzionato, non esistono metriche specifiche per facilitare la governance interna. Pertanto, la presenza della BIA e la certificazione B Corp possono configurarsi come un vantaggio, grazie alla creazione di una metrica obiettiva unificata e confrontabile per la misurazione dell'impatto sociale.

Benefici attesi: sistema di misurazione ottimale.

- **Rischio sociale**

Il termine "rischio sociale" può essere attribuito a due aspetti. In primo luogo, se un'azienda promette di conseguire un impatto sociale specifico, è soggetta a un rischio di non raggiungere l'impatto promesso, a causa di situazioni imprevedibili o a casi di deviazione dalla missione (Geobey & Weber, 2013). Di conseguenza, questo problema legato alle asimmetrie informative e all'allineamento delle aspettative nei confronti degli stakeholder potrebbe essere risolto dalla presenza di una certificazione. La seconda definizione è correlata al profilo di rischio-rendimento degli investimenti. Le aziende ibride possono avere difficoltà a generare profitti che soddisfino le aspettative degli investitori, in particolare quando operano in settori con un maggiore rischio di fallimento. La certificazione B Corp può aiutare a risolvere questo problema, poiché cerca di allinearsi alle aspettative degli investitori, definendo obiettivi chiari e fornendo un sistema di misurazione oggettivo.

La Tabella sottostante presenta le categorie definite in questa parte di letteratura, raggruppate e riordinate in quattro sezioni, che mirano a classificare le motivazioni che influenzano un'azienda a certificarsi. I benefici attesi in realtà toccano diverse dimensioni, ma si è deciso di classificarli nelle dimensioni di seguito riportate poiché hanno maggiore influenza su di esse.

Tabella 5 Benefici attesi da certificazione B Corp.

Dimensioni	Miglioramenti attesi
Dimensione Economica	Accesso al credito Credibilità Reputazione Immagine Relazioni con fornitori/clienti Riduzione dei costi
Dimensione Sociale	Attrattività di nuovi talenti Essere membri di una community Impatto Sociale Missione/Identità aziendale
Dimensione Ambientale	Riduzione impatto ambientale
Dimensione Governance	Benchmarking Responsabilità legale Sistema di misurazione ottimale

Verranno adesso presentate le informazioni raccolte dalle interviste in base alle categorie proposte nella precedente tabella. Ogni sezione riunisce le informazioni relative ai motivi e vantaggi menzionati dagli intervistati in ciascuna delle dimensioni elencate nella precedente tabella.

2.3.1 Dimensione Economica

Secondo Alice Zannini di Nativa, la certificazione B Lab rappresenta un mezzo per le aziende per accedere a strumenti e metodologie che altrimenti non sarebbero in grado di acquisire, consentendo loro di migliorare la produttività. Questo comporta un miglioramento dei processi interni, a una riduzione dei costi oltre che l'ingresso in una

vasta comunità con obiettivi comuni sottolineando l'importanza di un miglioramento della credibilità fornito dalla certificazione B Corp, che permette alle aziende di distinguersi dal greenwashing.

Questo è un elemento che può portare a una differenziazione del mercato, sostenendo che le organizzazioni che mostrano chiaramente il loro impegno alla sostenibilità tendono ad attrarre più investimenti in quanto dimostrano una resilienza a lungo termine. Il BIA, quindi, è un modo per dimostrare tale impegno e aumentare la probabilità di accesso al credito. Tuttavia, è stato anche notato che, se un'azienda fa modifiche esclusivamente per sfruttare i benefici del marchio B Corp, gli effetti a lungo termine potrebbero non essere visibili. Infatti, sempre secondo Alice Zannini per le aziende ottenere la certificazione solo per marketing sarebbe difficoltoso, oltre che lungo, visti gli standard stringenti:

“Scegliere le B Corp solo per marketing richiederebbe uno sforzo talmente alto a livello alto di tempo, persone, commitment nella community, oltre che di investimenti, che non darebbe un payoff.”

Questo rischio è notevolmente ridotto attraverso i meccanismi coinvolti nella certificazione, come la necessità di ricertificarsi ogni tre anni. Per TeaNatura invece il rischio di greenwashing è presente, soprattutto per le grandi aziende che si certificano, facendo allontanare le B Corp dall'obiettivo comune. Anche per Flowe la preoccupazione è la stessa, il fatto che più aziende che notoriamente fanno greenwashing stanno diventando B Corp potrebbe far perdere valore alla certificazione.

Secondo Farmacia degli Arsenalì, la motivazione principale che li ha spinti a ottenere la certificazione B Corp è quella di rinforzare la propria identità certificandola sotto il profilo etico, sociale e ambientale. La presenza del marchio B Corp offre per loro un riconoscimento pubblico ai principi e agli approcci dell'azienda, aiutando a generare un impatto positivo più grande e ricevere un miglioramento di immagine.

Anche per Perlage la scelta di diventare B Corp non è maturata da un'esigenza commerciale. La certificazione ha sicuramente portato alla creazione di relazioni, nuovi

clienti e collaborazioni nuove. Tuttavia, non sono in possesso di un indicatore specifico che permetta di dare totale contezza a questo dato. In generale, dal 2016 il fatturato è cresciuto regolarmente e all'interno di questa tendenza l'essere B Corp è uno dei fattori che ha contribuito in parte a questo risultato sottolineando il modo in cui la certificazione può aiutare a ottenere più investimenti, come Flowe e Nativa, poiché i mercati tendono a premiare le organizzazioni che sostengono l'impegno sostenibile in modo evidente ed efficace. In tal senso, il BIA può fungere da report sulla sostenibilità, fornendo all'organizzazione una credibilità maggiore e una migliore reputazione.

Per GoodPoint il possesso della certificazione porta un grande beneficio in materia di visibilità e di relazione con i propri fornitori e clienti. Per GoodPoint in particolare:

“La certificazione rappresenta un biglietto da visita e rende immediata la nostra volontà di generare valore sociale, non avendo come obiettivo solo la massimizzazione del profitto. La rete delle B Corp, inoltre, di cui si diventa membri nel momento in cui si ottiene la certificazione, è una rete che permette di essere costantemente aggiornati sui trend di settore. I clienti, infine, sempre più consapevoli e orientati ad un approccio etico del fare impresa, esprimono un'attenzione e un apprezzamento maggiore nei confronti delle aziende certificate B Corp (che rappresenta, nel nostro caso, non solo una bandiera ma la nostra vera essenza).”

Ed ancora:

Non c'è stata una gestione particolare ma abbiamo semplicemente continuato a svolgere le attività come prima, ponendo semplicemente un'attenzione in più su alcuni aspetti (in particolare la scelta e la gestione dei fornitori e qualche piccolo cambiamento a livello ambientale/gestione dei rifiuti).

La riduzione dei costi invece risulta minima per le aziende intervistate, anzi, adattarsi a un nuovo standard secondo Nativa porterebbe in un primo momento a un aumento dei costi per poi tradursi in un aumento dei profitti seppur piccolo, nel medio-lungo periodo.

2.3.2 Dimensione sociale e ambientale

Durante la sua intervista, Alice Zannini dice:

“La rigenerazione è vista come superamento del concetto di sostenibilità, cioè ciò che può essere sostenibile nel tempo ma può anche essere dannoso e non portare più valore di quello che prende in input.”

Estendere questa considerazione agli ambiti sociale e ambientale significa generare più valore per le persone, la società e la biosfera rispetto a quello che abbiamo usato per operare in termini di materie prime e tempo delle persone, e dare alla biosfera più valore di quanto ce ne ha dato a livello aziendale. Il modello che le aziende certificate seguono è quello di estensione di questa considerazione non solo per gli azionisti, ma di tutti gli stakeholder. Zannini sottolinea come far parte della comunità B Corp giovi all'azienda stessa in quanto tra le comunità viene firmata una dichiarazione di interdipendenza dove l'azienda si impegna a rispettare un determinato codice etico e valoriale, creando legami nella community delle B Corp e condividendone i valori, attraendo continuamente nuove risorse. Per Tea Natura, infatti, essere contattati da tanti studenti è una vera sorpresa; tuttavia, la loro impressione è che solo loro ragazzi/e vedranno e vivranno concretamente i reali vantaggi che un sistema economico basato su delle buone regole può portare alla popolazione e all'ambiente.

Secondo Flowe, l'obiettivo principale dietro al processo di certificazione B Corp è rafforzare la loro identità. Ciò è supportato anche da Farmacia Degli Arsenali che ha menzionato la necessità di certificarsi per veder riconosciuto “istituzionalmente” e su vasta scala il loro impegno in ambito sociale.

Nativa afferma che, nonostante tutti i cambiamenti positivi portati dal capitalismo la direzione sembrava non stesse andando in una direzione sostenibile. La rigenerazione per loro è vista come superamento del concetto di sostenibilità:

“Non parliamo più di sostenibilità ma di rigenerazione. Rigenerare qualcosa: siamo abituati a pensarlo a livello economico: tu devi generare in output più valore di quello in input a livello di costi benefici. Estendere questa considerazione agli ambiti sociale e ambientale significa generare più valore per le persone, la società e la biosfera rispetto a quello che abbiamo usato per operare in termini di materie prime e tempo delle persone, e dare alla biosfera più valore di quanto ce ne ha dato a livello aziendale. Il modello è quello di estensione della considerazione non solo per gli azionisti, ma di tutti gli stakeholder.”

A guidare questo pensiero si trova anche TeaNatura, che sottolinea l’impegno che le aziende devono avere per contrastare in maniera netta il cambiamento climatico:

“Io sono convinto che se non facciamo una scelta economica mirata all'ambiente, non abbiamo tante possibilità per il futuro. Dobbiamo avere una visione più globale e non più personalistica, guardare oltre le differenze di nazione, religione, colore della pelle o orientamento sessuale.”

Per tutte le aziende intervistate, far parte della comunità B Corp le spinge ad adottare nuovi standard, in una condizione di miglioramento continuo sotto diversi aspetti: identità, impatto sulla comunità e riduzione di impatto ambientale.

2.3.3 Dimensione Governance

In generale emerge dalle interviste l’obiettivo di creare una comunità più responsabile, in cui ognuno assume consapevolmente, in modo efficiente, gratificante e sostenibile il proprio ruolo sociale. Per raggiungere questo scopo, le aziende si sono impegnate a vincolare i propri amministratori al perseguimento dell'obiettivo e a inserirlo nello statuto aziendale. Inoltre, la legislazione delle Società Benefit in Italia, offre secondo GoodPoint una migliore contabilità ed evita il greenwashing, creando così un codice inedito di fiducia tra l'azienda e l'intera comunità fornendo quindi una protezione legale evitando il *mission drift*.

Per GoodPoint:

“Il nostro business model è strutturato per creare un ritorno positivo, avere un impatto positivo sul contesto in cui siamo inseriti, fornendo servizi di qualità ai nostri clienti. Per questa ragione, prendere un impegno cogente in questa direzione, inserendolo in statuto e vincolando gli amministratori al suo perseguimento, è stata una scelta naturale, identitaria.”

L'impegno a livello di statuto è il massimo che un'azienda può fare per evitare il *mission drift*: Nativa, nel 2012, ha provato a cambiare il proprio statuto, volendo scrivere che voleva creare la felicità di tutte le persone che ne facevano parte. In Camera di Commercio è stato rifiutato cinque volte finché, per sfinimento, è stato accettato aprendo un nuovo scenario per l'approvazione dell'impianto legislativo delle Società Benefit.

Ad oggi, l'Italia è il primo stato sovrano dopo gli Stati Uniti ad aver adottato una legge che permette a un'azienda di convertirsi in una "Società Benefit". Impegnarsi a generare un beneficio o più per le persone e la biosfera significa che il management deve considerare tali variabili in tutte le decisioni di business, inviando un messaggio ai propri stakeholder e assumendosi degli obblighi normativi.

La conseguenza dell'esistenza di una comunità B Corp porta a stabilire nuove relazioni tra i membri, offrendo così un vantaggio sociale. Il B Impact Assessment risulta uno strumento sofisticato che supporta le aziende nella misurazione, valutazione e creazione di un piano di miglioramento continuo. Secondo Alice Zannini:

“A livello di standard esiste un trade off fondamentale, un out-out tra uno standard troppo stringente, col rischio di essere elitario e uno standard un po' più elastico, ma più accessibile, dove più persone possono poter avere la certificazione e si possa diffondere di più. B Lab ha messo gli strumenti a disposizione di tutti affinché non sia elitario in modo da poter accedere alla piattaforma e misurarsi. La certificazione viene rilasciata se si agisce con i massimi standard. “

In tal modo per le aziende è più facile valutarsi, confrontare i propri processi, prodotti e servizi con quelli dei loro concorrenti per identificare le aree di forza e di debolezza.

Per le aziende intervistate a livello di standard, B Impact non mette in competizione le altre certificazioni: è possibile avere più ISO che certificano diverse aree dell'azienda e in questo senso, B Corp risulterebbe una misura più olistica in quanto è necessario misurarsi in tutti gli ambiti, non solo in quelli in cui si è già forti.

Sebbene le aziende considerino la certificazione B Corp come una delle più stringenti e complete, il tool di certificazione del B Impact Assessment per loro dovrebbe essere migliorato in quanto non tiene in considerazione alcuni aspetti legali delle aziende in Italia, essendo creato per gli stati uniti.

Nella prima certificazione di TeaNatura nel 2020, Piero Manzoni dice:

“Il processo è stato mediamente lungo, in quanto il percorso di certificazione prevedeva la compilazione di un questionario (Originato negli USA), completamente in lingua inglese, che non conosco. Inoltre, molte fasi di valutazione non erano adatte al sistema legislativo italiano - piuttosto a quello statunitense dove certi aspetti quali benefit alla persona, alla donna durante la gravidanza, sui licenziamenti senza causa né preavviso - hanno allungato i tempi di compilazione a circa 6 mesi dall'inizio. Anche la revisione del questionario è stata fatta su appuntamento con una ragazza statunitense, che ha reso tutto più complesso.”

Anche per Flowe:

“Dopo aver completato e inviato il B Impact Assessment abbiamo dovuto aspettare mesi per essere ricontattati dall'ente certificatore, e da lì è partito il processo di analisi e verifica delle risposte, che è durato molto ed è stato lungo e impegnativo.”

B Lab sta attualmente lavorando al rilascio di una nuova versione del loro B Impact Assessment, che prevede cambiamenti radicali. Questi cambiamenti interesseranno i requisiti di prestazione, piuttosto che la misurazione, ed è previsto che le figure di B Lab

vengano potenziate per effettuare controlli su alcune industrie al fine di verificare regolarmente che le aziende rispettino i requisiti, la qualità dell'audit, la tracciabilità, la *compliance*, la capacità di cambiare le pratiche e l'impatto aggregato rispetto alla baseline di settore conducendo anche interviste con le aziende certificate per verificare i vantaggi effettivi.

3 Discussione dei risultati

A seguito delle interviste condotte con le diverse aziende, testando il framework precedentemente sviluppato nella tabella 6, i risultati sono inseriti nella seguente tabella che evidenzia quali benefici le aziende hanno riscosso dopo aver ottenuto la certificazione B Corp.

	AZIENDE					
	TeaNatura	Perlage	Farmacia Degli Arsenali	Flowe	Nativa	GoodPoint
Accesso al credito		X		X	X	
Credibilità		X		X	X	
Reputazione		X	X	X	X	
Immagine	X	X	X	X	X	X
Relazioni con fornitori/clienti	X	X		X	X	X
Riduzione dei costi		X			X	
Attrattività di nuovi talenti	X	X		X	X	X
Essere membri di una community	X	X	X	X	X	X
Impatto sulla comunità	X	X	X	X	X	X
Missione aziendale/identità	X	X	X	X	X	X
Riduzione impatto ambientale	X	X	X	X	X	X
Benchmarking	X	X	X	X	X	X
Responsabilità legale	X	X	X	X	X	X
Sistema di misurazione ottimale				X	X	X

Nella figura sottostante vengono mostrati i miglioramenti riscontrati dalle aziende.

Per tutte le sei aziende intervistate i miglioramenti riscontrati all'unanimità risultano essere:

1. Miglioramento d'immagine
2. Responsabilità legale
3. Benchmarking
4. Riduzione dell'impatto ambientale
5. Miglioramento mission e identità aziendale
6. Impatto sulla comunità
7. Community

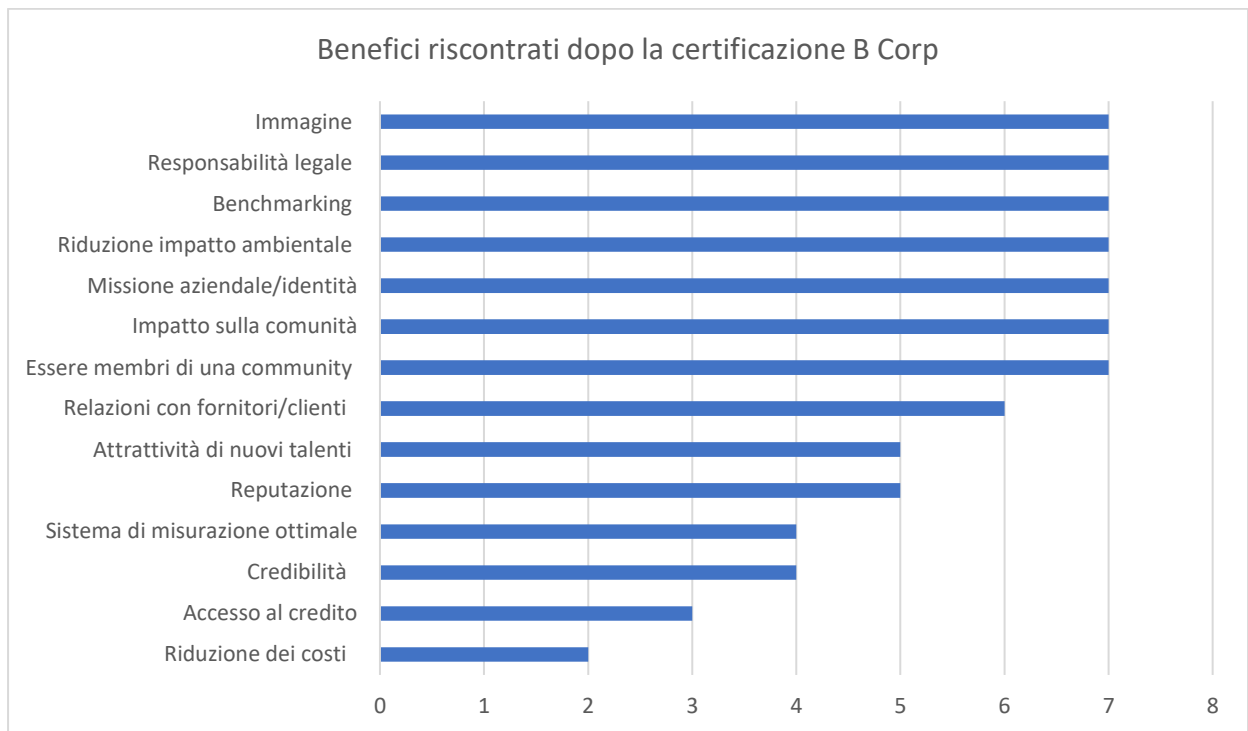


Figura 4 Benefici riscontrati dopo la certificazione. Elaborata dall'autore.

Dimensione economica

Per tutte le aziende il possesso della certificazione ha portato a un miglioramento dell'immagine aziendale dando loro modo di affermare la loro vera dedizione. L'aumento dell'ingerenza da parte delle grandi aziende, infatti, scatenerrebbe il desiderio di essere gli originali e autentici ricercatori dei principi della tripla bottom line.

Molte B Corp dichiarano chiaramente che le loro certificazioni riflettono il desiderio di distinguersi nella rivoluzione del greenwashing.

Come affermano le aziende intervistate, "diventare una B Corp è il nostro modo di convalidare l'autenticità dei nostri principi aziendali di base" e "mettere un timbro di autenticità al nostro approccio tripla bottom line". Ciò implicherebbe che la certificazione funga da generatore di autenticità attraverso la presenza di un'organizzazione indipendente terza, motivo riportato dalla totalità delle B Corp analizzate nelle interviste. Identificarsi come B Corp sembrerebbe un modo per reclamare pubblicamente un'identità come organizzazione interessata al successo sia degli azionisti che degli stakeholder.

Solo per metà delle organizzazioni la certificazione ha dato loro accesso al credito, di conseguenza, l'accesso al mercato è presumibilmente legato all'ammodernamento dell'azienda, dato che la certificazione conferisce credibilità agli obiettivi sociali ed ambientali dell'organizzazione, consentendo loro di accedere al mercato. Non è escluso che le altre aziende non possano usufruire di tale beneficio in quanto chi non ha avuto accesso al credito è certificato B Corp da meno tempo delle altre. Su questa linea la principale difficoltà degli investitori oggi, è quella di trovare metriche di impatto credibili e il BIA si rivelerebbe come un vantaggio per quelle aziende che cercano investitori che intendono generare un impatto positivo sulla biosfera.

Solo due aziende su sei hanno notato una riduzione dei costi dopo aver ottenuto la certificazione, anzi, per le altre aziende ammodernarsi e raggiungere determinati standard è stato un costo aggiuntivo. Per altri invece, che avevano già gli standard adeguati, i costi sembrerebbero rimasti invariati. Anche il miglioramento della performance finanziaria, come ipotizzato in questo studio, secondo queste aziende non è avvenuto, o perlomeno non è per loro imputabile in primo grado alla certificazione. Alla luce delle interviste e della

bibliografia esaminata è possibile dedurre che possedere la certificazione B Corp, e quindi possedere i requisiti della CSR non risulta in impattante dal punto di vista economico; anche lo studio condotto da Margolis (2019) precedentemente affrontato afferma che le aziende che seguono la CSR non crescono tanto da un punto di vista economico ma ottengono un relativo vantaggio competitivo se riescono a tenersi la nicchia di persone che seguono questo tipo di certificazioni.

Per le aziende che vedono una crescita dettata da questa certificazione in realtà non sono sicure che questa crescita sia dovuta alla certificazione in sé o all'insieme di tutte le certificazioni.

Dimensione sociale/ambientale

Avere un'identità chiara potrebbe aiutare le aziende a comunicare i loro valori ai clienti, il che è particolarmente vantaggioso quando si reclama un'identità diversa dalla norma dell'industria. Cinque aziende su sei hanno riscontrato infatti un grande interesse da parte di giovani sempre più interessati alle tematiche green, il che porterebbe a potenziare l'organico aziendale in linea con uno studio condotto da Deloitte, in cui millennial tendono a ricercare organizzazioni con uno scopo per cui lavorare (Deloitte, 2014).

La presenza di questo nuovo capitale umano risulterebbe essere quindi una ricchezza intellettuale per l'azienda portando conoscenze, nuove competenze e offrendo una prospettiva diversa. Come citato precedentemente in letteratura, anche le Università americane offrono sconti a coloro che dopo gli studi si vedono impegnati in una B Corp; ciò implicherebbe che le organizzazioni stanno sempre più utilizzando il logo B Corp come strumento di attrazione del talento, anche se questo non necessariamente dimostrerebbe che tale presenza si converta in assunzioni migliori.

In questo senso, l'uso del logo B Corp è un tentativo delle organizzazioni di ottenere un miglioramento sociale sotto forma di attrazione e detenzione delle risorse umane, attraverso mezzi di miglioramento dell'immagine.

La scelta di questa certificazione sembrerebbe portare inoltre l'azienda al riconoscimento dei propri sforzi sotto un punto di vista olistico, in quanto certificarsi in toto su diversi aspetti, e non a compartimenti stagni (es: solo certificazioni ambientali) porterebbe a un maggiore allontanamento dal rischio di greenwashing (non ci si dovrebbe infatti misurare solamente in ambiti in cui si è già forti, ma anche in altri.) Ci sono aziende che sono molto forti su molti ambiti, ma non possono avere la certificazione a causa del mancato rispetto di determinati standard a livello di governance, contrattualistica per i lavoratori.

Un'altra area in cui è possibile apportare miglioramenti è la gestione dei prodotti certificati. È necessario assicurarsi che i prodotti siano gestiti in modo efficiente e che vengano rispettate le specifiche di certificazione. Ciò potrebbe essere ottenuto implementando un sistema di tracciabilità e di audit, in modo da garantire che vengano applicate le procedure di controllo con controlli periodici da parte di enti esterni, come quelli delle autorità locali o delle agenzie governative, per assicurare che vengano rispettate le normative.

Unirsi a una più ampia comunità per le aziende inoltre andrebbe a sviluppare una voce collettiva, stimolando l'adozione di standard che spingono i consumatori ad adattarsi alle loro abitudini. Alla luce di quanto emerso, far parte di un gruppo ha i suoi vantaggi per quanto riguarda l'identità dell'organizzazione, ma anche per le opportunità che il gruppo offre. Far parte di un gruppo potrebbe facilitare l'accesso al mercato, nonché incoraggiare la creazione di nuove relazioni economiche.

Dimensione Governance

In questa categoria, possono essere identificate due sottocategorie di vantaggi: la presenza di una metrica socio-ambientale e benchmarking, e l'aggiornamento legale che fornisce un quadro per la responsabilità legale.

Sotto il profilo della governance emergerebbero alcune difficoltà come quella di dare evidenza formale delle pratiche aziendali con documentazioni che attestino ogni singola pratica svolta in azienda avente uno scopo ambientale e sociale o la presenza di una figura aziendale con adeguate competenze tecniche e in grado di valutare certi parametri.

Attraverso il BIA emerge che le aziende possono fare uso di metriche credibili e confrontabili, basate su un benchmarking internazionale consentendo l'introduzione di tecniche di miglioramento continuo, con report di impatto allineati con le metriche più popolari sull'impatto sociale. Il BIA è tuttavia uno strumento estremamente sofisticato, tecnologicamente intensivo ma che supporta l'azienda nella misurazione, valutazione e creazione di un piano di miglioramento continuo delle loro pratiche.

Sebbene questo tool porti un miglioramento del sistema di misurazione aziendale, risulta ancora ostico su alcuni aspetti e dovrebbe essere maggiormente implementato in modo da renderlo accessibile a tutti, poiché, ad esempio, è necessaria la conoscenza della lingua inglese (due aziende si sono fatte aiutare nella compilazione del questionario) e la versione attuale del BIA non tiene conto del settore in cui opera l'azienda (ad esempio una farmacia ha un consumo di acqua diverso da un'azienda di servizi informatici).

Inoltre, difficoltà comuni tra le aziende sono state le seguenti:

- dare evidenza formale delle pratiche aziendali con documentazioni che attestino ogni singola pratica svolta in azienda avente uno scopo ambientale-sociale;
- la presenza di una figura aziendale con adeguate competenze tecniche e in grado di valutare certi parametri;
- raccolta puntuale della documentazione non sempre disponibile a breve termine;
- la soglia minima per certificazione (80 punti) è particolarmente restrittiva.

Queste problematiche dovrebbero spingere maggiormente all'implementazione dello strumento di valutazione, ad esempio, considerando maggiormente alcuni vincoli, come quelli geografici.

L'altro aspetto è legato all'importanza di un quadro normativo che consentirebbe una maggiore responsabilità a queste organizzazioni, fornendo quindi un collegamento diretto tra l'amministrazione e l'impatto economico sociale e ambientale generato dall'azienda.

Gli standard B Corp, tuttavia, sono in continua evoluzione e se questo da un lato può rappresentare un aspetto positivo (considerato che la sostenibilità è un tema in costante aggiornamento) dall'altro potrebbe rappresentare uno sforzo continuo per l'azienda che non sempre ha le risorse materiali, economiche e umane per adeguarsi a certi requisiti.

4 Conclusioni

I temi di impatto sociale ed ambientale stanno diventando sempre più presenti nelle discussioni della società civile, nell'attivismo politico e, più recentemente, nei mercati principali del capitale e degli affari. Sotto la pressione della società, le imprese si trovano di fronte alla necessità di includere le agende sociali ed ambientali nelle loro attività, nell'ambito dei concetti di Responsabilità Sociale d'Impresa. Tuttavia, l'inclusione di questi aspetti nella catena del valore di un modello di business può essere fatta in diverse prospettive gradualistiche, fornendo al consumatore finale un concetto e una nozione vuoti sull'effettivo impegno di un'organizzazione per l'agenda proposta.

Il termine "greenwashing" viene attualmente utilizzato per descrivere le organizzazioni che non hanno un vero interesse e attività verso gli impatti sociali ed ambientali, ma che approfittano delle opportunità di relazioni pubbliche che potrebbe comportare. Per prevenire che i consumatori cadano in giochi di marketing e identificare le organizzazioni che adottano la CSR a un livello strategico, gli studiosi e gli attivisti hanno raccomandato l'utilizzo del *reporting* dell'impatto pubblico e, inoltre, la necessità di responsabilità legale sulle missioni e gli obiettivi sociali ed ambientali proposti dalle organizzazioni.

Il movimento B Corp è nato sotto queste preoccupazioni ed obiettivi e fornisce alle imprese una certificazione che dovrebbe indicare l'impegno verso le loro missioni sociali, nonché garantire un impatto positivo generato dalla stessa sulla società. La certificazione B Corp richiede alle aziende di raggiungere la soglia dei 80 punti sui 200 possibili in un questionario chiamato B Impact Assessment. La BIA esplora cinque categorie di impatto: lavoratori, ambiente, comunità, consumatori e governance, cogliendo gli aspetti operativi e di modello di business che generano un impatto sociale positivo. Dopo la successiva idoneità alla certificazione, l'azienda si sottopone a procedure di audit eseguite da un'organizzazione no-profit centralizzata e indipendente (B Lab) e, infine, firma la propria responsabilità legale direttamente nel proprio statuto. Mentre il movimento B Corp sta

crescendo rapidamente su una prospettiva globale, poca ricerca accademica è stata condotta sulla tematica. La ricerca esistente è concentrata nella comprensione dello scenario B Corp in contesti specifici, piuttosto che una panoramica generale.

La domanda di ricerca proposta da questo documento ha esplorato il movimento delle B Corp sotto una prospettiva qualitativa, comprendendo le ragioni per l'adozione del certificato da un punto di vista strategico e le implicazioni vantaggiose della gestione della stessa. Lo studio sulle motivazioni ha raggiunto un quadro finale diviso in quattro macrocategorie: economica, sociale, ambientale e di governance.

I benefici principali della catena di valore identificate nel contesto delle B Corp sono: il benchmarking e le relazioni nella comunità, la credibilità e l'immagine, l'aggiornamento legale attraverso la responsabilità legale le relazioni favorite grazie alla grande comunità. L'intenzione sottostante ai vantaggi citati, tuttavia, è quella di generare un miglioramento nei settori economici, sociali, ambientali e di governo dell'attività. In termini pratici, l'aggiornamento della catena di valore in un'impresa sociale ibrida o strategicamente orientata alla CSR porterebbe alla generazione di miglioramenti delle prestazioni in termini economici e missionari, fornendo all'azienda la possibilità di sopravvivere nel mercato principale, nonché generando un impatto sociale positivo.

La certificazione rappresenta un passo importante verso un'economia più sostenibile e più equa, incoraggiando le aziende a responsabilizzarsi e ad adottare pratiche di gestione etiche. Ci sono ancora molte opportunità per l'ulteriore sviluppo della certificazione B Corp e gli studi futuri potrebbero investigare maggiormente sul vantaggio competitivo che la certificazione ha sui marchi e sui consumatori, esaminando ancora come le aziende possono beneficiare di un maggiore accesso ai finanziamenti e ai capitali di rischio, nonché le potenziali implicazioni che la certificazione ha sugli investimenti a lungo termine.

Bibliografia

- Aid, C. (2004). Behind the mask The real face of corporate social responsibility. Notes, 1–66.
- Armour, J., Deakin, S. e Konzelmann, SJ (2003), Primato degli azionisti e traiettoria della corporate governance del Regno Unito. *Giornale britannico delle relazioni industriali*, 41: 531-555. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00286>
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability *Rivista di gestione*, 13(2), 4-17. <https://doi.org/10.5465/256210>
- Austin, J. & Reficco, E. (2009). Corporate Social Entrepreneurship. *International Journal of Not-for-Profit Law* <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5837-8.ch014>
- Baron, DP (2001). Politica privata, responsabilità sociale delle imprese e strategia integrata. *Rivista di economia e strategia di gestione* , 10 (1), 7-45. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.2001.00007.x>
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3 (Summer)), 51–55. http://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal
- Bengo, I., Arena, M., Azzone, G., & Calderini, M. (2016). Indicators and metrics for social business: a review of current approaches. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/19420676.2015.1049286>
- Blowfield, M. e Murray, A. (2008). *Responsabilità aziendale: un'introduzione critica* . La stampa dell'università di Oxford.
- Brest, P., & Born, K. (2013). When Can Impact Investing Create Real Impact? With Responses From Audrey Choi, Sterling K. Speirn, Alvaro Rodriguez Arregui & Michael Chu, Nancy E. Pfund, and Nick O'Donohoe. *Stanford Social Innovation Review*, 11(4), 22–31.

- Carroll B., A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Carroll B. A. & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Caruso, B. (2018). Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post-fordismo e industria 4.0. *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post-fordismo e industria 4.0.*, 81-125. <http://digital.casalini.it/10.3280/GDL2018-157003>
- Cetindamar, D. (2018). Designed by law: Purpose, accountability, and transparency at benefit corporations. *Cogent Business and Management*, 5(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1423787>
- Clark, G. L., Feiner, A., & Viehs, M. (2014). From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance. *SSRN Electronic Journal*, March. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2508281>
- Clarkson, M. B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social responsibility. *Academic of Management Review*, n. 1, pp. 92-117.
- Cooperrider, D., Laszlo, C., e Fry, R. (2020). Sfide globali come opportunità per trasformare definitivamente il business. *Sostenibilità*, 12 (19), 8053. <https://doi.org/10.3390/su12198053>
- *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 414–434. <https://doi.org/10.1002/csr.1417>
- Crifo, P., & Forget, V. D. (2015). The economics of corporate social responsibility: A firm-level perspective survey. *Journal of Economic Surveys*, 29(1), 112-130. <https://doi.org/10.1111/joes.12055>
- Dahlstrud, D. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions, <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Dans, E. 2015. Volkswagen And The Failure Of Corporate Social Responsibility. *Forbes*. 27 September 2015.

- Del Barba, M. (2016). Dare forma alle Società Benefit in Italia. *Equilibri*, 20(1), 59-63. <https://doi.org/10.1406/83552>
- Delmas, M. A., & Grant, L. E. (2014). Eco-Labeling Strategies and Price-Premium: The Wine Industry Puzzle. In *Business and Society* (Vol. 53, Issue 1). <https://doi.org/10.1177/0007650310362254>
- Deloitte. (2014). The Deloitte Millennial Survey. January, 1–15. <https://doi.org/doi:10.1016/j.jbusres.2009.10.002>
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Eccles, R. G. (2020). La responsabilità sociale delle imprese: una guida per le B Corp. In C. S. Smith (a cura di), *Nuove forme di imprenditorialità sostenibile* (pp. 99-117). Londra, Regno Unito: Routledge.
- Eccles, RG, Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). L'impatto della sostenibilità aziendale sui processi organizzativi e sulle performance. *Scienze gestionali*, 60 (11), 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Elkington, J. (2019). Responsabilità sociale delle aziende: uno studio dei dati di Oxford. *Rivista di economia finanziaria*, 21 (3), 41-55.
- Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Flammer, C. (2015). Does corporate social responsibility lead to superior financial performance? A regression discontinuity approach. *Management Science*, 61(11), 2549-2568. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2038>
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *Corporate Ethics and Corporate Governance*, 173–178. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14
- Gavana, S., Gottardo, P., & Moisello, A. M. (2016). Sustainability Reporting in Family Firms: A Panel Data Analysis <https://doi.org/10.3390/su9010038>

- Gellman, L., & Feintzeig, R. (2013). Social Seal of Approval Lures Talent. Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/social-seal-of-approval-lures-talent-1384304847>
- Geobey, S., & Weber, O. (2013). Lessons in operationalizing social finance: the case of Vancouver City Savings Credit Union. *Journal of Sustainable Finance and Investment*, 3(2), 124–137. <https://doi.org/10.1080/20430795.2013.776259>
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2005). Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis. *Omega*, 33 (1), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.03.002>
- Hart, O. (1995). Corporate governance: alcune teorie e implicazioni. *La rivista economica* , 105 (430), 678-689. <https://doi.org/10.2307/2235027>
- Honeyman, R., & Jana, T. (2019). *The B Corp Handbook: how you can use business as as force for good* (2nd ed.). Berret-Koehler Publishers.
- Horvathova, E. (2010). Le prestazioni ambientali influiscono sulle prestazioni finanziarie? Una meta-analisi. *Economia ecologica* , 70 (1), 52-59.
- Hoti, S., McAleer, M., & Shareef, R. (2007). Modelling international tourism and country risk spillovers for Cyprus and Malta. *Tourism Management*, 28(6), 1472-1484.
- Hutton, J. G., Goodman, M. B., Alexander, J. B., & Genest, C. M. (2001). Reputation management: The new face of corporate public relations? *Public Relations Review*, 27(3), 247–261. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(01\)00085-6](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(01)00085-6)
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business School. <https://doi.org/10.1177/00081256050470030>
- Kitzmueller, M., & Shimshack, J. (2012). Prospettive economiche sulla responsabilità sociale delle imprese. *Rivista di letteratura economica* , 50 (1), 51-84.
- Lanza, G. G. (2017). Nuove sinergie tra territori e imprese: le benefit corporation come possibili attori di sviluppo sostenibile. *Documenti geografici*, (1), 37-61. http://dx.doi.org/10.19246/docugeo2281-7549/201701_02

- Margolis, J.D. and Walsh, J. (2001) *People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?. *Strategic management journal*, 21(5), 603-609. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3)
- Mosco, G. D. (2018). *Scopo e oggetto nell'impresa sociale e nella società benefit*. *Analisi Giuridica dell'Economia*, 17(1), 81-94. DOI: 10.1433/90943
- Nelling, E., & Webb, E. (2009). Corporate social responsibility and financial performance: the “virtuous circle” revisited. *Review of Quantitative finance and accounting*, 32, 197-209.
- Nicholls, A., Paton, R., & Emerson, J. (2015). *Social Finance* (1st ed.). Oxford University Press.
- Olsen, S., & Lingane, A. (2004). *Guidelines for Social Return on Investment*. California Management Review.
- Parguel, B., Benoît-Moreau, F., & Larceneux, F. (2011). How Sustainability Ratings Might Deter “Greenwashing”: A Closer Look at Ethical Corporate Communication. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 15–28. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0901-2>
- Patten, D. M. (1990). The market reaction to social responsibility disclosures: The case of the Sullivan principles signings. *Accounting, Organizations and Society*, 15(6), 575-587. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90035-S](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90035-S)
- Peattie, K. e Belz, FM (2010). *Marketing di sostenibilità: una concezione innovativa del marketing*. *Analisi di marketing San Gallo* , 27 (5), 8-15.
- Pomares, S., & Godeke, R. (2009). *Solutions for Impact Investors : From Strategy to Implementation*, The Rockefeller Foundation. In *Policy* (Vol. 501, Issue c).
- Porter, M. E. (1985). *Technology & Competitive Advantage*. *Journal of Business Strategy*, Vol. 5 No. 3, pp. 60-78. <https://doi.org/10.1108/eb039075>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. *Harvard Business Review*, December, 78–94. <https://doi.org/10.1007/3-540-33247-2>

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. e Van der Linde, C. (1995). Verde e competitivo: porre fine allo stallo. Le dinamiche dell'economia ecoefficiente: regolazione ambientale e vantaggio competitivo , 33 , 120-134.
- Prado-Lorenzo, JM, Gallego-Alvarez, I., & Garcia-Sanchez, IM (2009). Stakeholder engagement e rendicontazione della responsabilità sociale d'impresa: l'effetto della struttura proprietaria. *Responsabilità sociale d'impresa e gestione ambientale*, 16 (2), 94-107. <https://doi.org/10.1002/csr.189>
- Procopio, M. (2017). Il Trattamento tributario dei costi relativi al sostegno delle società benefit. *Diritto e pratica tributaria*, 88(1), 81-106.
- Rönnegard, D., Smith, NC e. (2016). Il primato degli azionisti, la responsabilità sociale delle imprese e il ruolo delle business school. *Giornale di etica aziendale*, 134 (3), 463-478. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2427-x>
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of management Journal*, 40(3), 534-559. <https://doi.org/10.5465/257052>
- Sharma, G., Beveridge, 'Alim J., & Haigh, N. (2018). A configural framework of practice change for B corporations. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 207–224. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.008>
- Shleifer, A. (2004). La competizione distrugge il comportamento etico?. *Rassegna economica americana* , 94 (2), 414-418.
- Stanwick, P. A., & Stanwick, S. D. (1998). The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination. *Journal of business ethics*, 17(2), 195-204. <https://doi.org/10.1023/A:1005784421547>
- Surroca, J., Tribo, JA, & Zahra, SA (2013). Pressione delle parti interessate sulle multinazionali e trasferimento di pratiche socialmente irresponsabili alle filiali. *Rivista dell'Accademia di Management* , 56 (2), 549-572.

- Takeda, F., & Tomozawa, T. (2008). A change in market responses to the environmental management ranking in Japan. *Ecological Economics*, 67(3), 465-472. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2007.12.027>
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight a"big-tent" criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>.
- Visser, W., Matten, D., Pohl, M., & Tolhurst, N. (2009). *The A to Z of corporate social responsibility: A complete reference guide to concepts, codes and organisations*. John Wiley & Sons.
- Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267.