

Attuare la CSR attraverso le B-Corp. Alcune evidenze empiriche

Valerio Muto (Ph.D. Student, presso Università degli studi di Napoli Federico II);

Anna Prisco (Ph.D. Student, presso Università degli studi di Napoli Federico II)

1. ABSTRACT

Negli ultimi anni ha acquisito sempre più importanza un tipo di impresa ibrida, a cavallo tra il modello for-profit e quello non-for-profit, in grado di perseguire obiettivi più ampi rispetto alla mera massimizzazione del profitto: le B-Corp. Pochi studi si sono soffermati su quali sono le motivazioni e i fattori che portano le aziende a richiedere la certificazione B-Corp e su come la diffusione di questo tipo di organizzazioni favorisca l'applicazione della RSI, consentendo alle imprese di combinare opportunamente obiettivi economici e sociali. L'obiettivo di questo articolo è proprio colmare questo gap, ovvero fornire evidenze empiriche su come effettivamente le B-Corp riescano ad applicare la Responsabilità Sociale d'Impresa quando l'attività di base implementata non è for-profit. A questo proposito, abbiamo utilizzato il framework teorico della piramide della responsabilità sociale d'impresa di Carroll del 1979 nella versione rivisitata da Sciarelli (2007), per fornire un'evidenza empirica su come le B-Corp riescano a migliorare il processo di creazione di valore dell'azienda. Per la valutazione di questi aspetti, abbiamo deciso di adottare un approccio qualitativo basato sull'analisi di un caso studio: l'azienda analizzata è la Fratelli Carli S.p.A. Dai risultati del nostro studio si assiste ad una convergenza sempre più stringente tra il concetto di B-Corp e quello di Responsabilità Sociale d'Impresa.

KEYWORDS: B-Corp; Corporate Social Responsibility (CSR); Piramide della Responsabilità Sociale d'Impresa; Fratelli Carli S.p.A.

2. INTRODUZIONE

Gli attuali scenari socio-economici hanno portato alla luce la necessità di ripensare i tradizionali modelli di gestione aziendale, promuovendo nuove forme organizzative in grado di creare degli ecosistemi dove le aziende possano collaborare e lavorare tra loro in modo sinergico (Bulloch & James, 2014). Da questo contesto prendono vita le B-Corp, modelli di impresa ibrida che mettono in relazione il modello for-profit con quello non-for-profit (Nigri et al. 2017).

Le B-Corp sono aziende che hanno ottenuto una particolare certificazione rilasciata da B-Lab in presenza di determinati requisiti. B-Lab è un ente non profit americano, in grado di fornire un servizio di certificazione autonoma che attesta alti standard di sostenibilità ad aziende che vogliono legarsi alla classificazione *for benefit*. La certificazione viene rilasciata da B Lab ed è subordinata al

raggiungimento di un punteggio 80/200 del "B Impact Assessment" (BIA) che valuta le aziende sulla base di cinque categorie: ambiente, dipendenti, clienti, comunità e governance.

Nonostante questa certificazione non abbia un valore giuridico, essa è fonte di notevole vantaggio competitivo per le aziende che la adottano, potendo dimostrare la propria attenzione verso problematiche sia sociali sia ambientali.

Le B-Corp possono essere concepite come "imprese sociali a scopo di lucro" che spostano l'obiettivo principale dell'organizzazione da mere forme di massimizzazione del profitto a obiettivi di più ampia portata, incentrati su forme di responsabilità socio-ambientale (Hemphill & Cullari, 2014; Munch, 2012). Rappresentano egregiamente la convergenza delle aziende profit sempre più verso obiettivi di Corporate Social Responsibility (CSR) grazie al proprio impegno votato alla creazione di benessere collettivo per tutti gli stakeholder (André, 2012; Gilpin, 2014; Nigri et al. 2017). Questo tipo di organizzazioni offre un nuovo standard per le imprese che sono orientate al profitto ma che, allo stesso tempo, perseguono obiettivi di responsabilità sociale, contribuendo positivamente alla diffusione della sostenibilità sociale e ambientale (Honeyman, 2014). La certificazione B-Corp da un lato, innesca nuove opportunità per le imprese a scopo di lucro (ovvero, investimenti aggiuntivi e ritorni finanziari); dall'altro, consente alle aziende no-profit di accedere a flussi di reddito e opportunità di finanziamento alternative, estendendo i loro obiettivi alla generazione di profitti (Baudot et al. 2018). Secondo la letteratura sull'imprenditoria sociale, le B-Corp sono considerate lo strumento ideale per la creazione di un legame essenziale tra business e Responsabilità Sociale, fondendo l'impatto sociale della propria attività gestionale con il vantaggio competitivo derivante da pratiche di sostenibilità (Snow & Benford, 1988). In altre parole, le B-Corp sono il frutto di un substrato etico e sono contraddistinte da un autentico orientamento alla CSR (Del Baldo, 2010, 2012a, 2012b; Lamont, 2002). In questi casi l'orientamento alla Responsabilità Sociale è promosso dall'imprenditore ed è rafforzato dalla coesione sociale con gli stakeholder interni ed esterni inseriti in un quadro socio-economico locale che condivide valori culturali e sociali comuni (Putnam, 1993), diffusi attraverso la cultura aziendale. In letteratura, questo tipo di organizzazioni ibride sono state studiate sotto diverse prospettive: alcuni autori si sono soffermati sulla disclosure e sulle modalità di rendicontazione delle B-corp (Siclari, 2016, Shields et al. 2016), altri si sono soffermati sulle loro caratteristiche intrinseche (Di Maria et al. 2019, Reiser, 2011), altri ancora hanno analizzato i fattori che spingono gli individui ad acquistare prodotti realizzati dalle B-Corp (Ivanova et al. 2018 Bianchi et al. 2020). Solo pochi studi forniscono evidenze empiriche su come le B-Corp riescano opportunamente a combinare la performance economica e sociale. L'obiettivo di questo articolo è approfondire tali aspetti. In particolare, attraverso il framework della Piramide della responsabilità Sociale di Sciarelli (2007), si mostrerà in che modo una B-Corp riesce a perseguire simultaneamente sia risultati economici che socio-ambientali. Ciò in funzione di una maggiore e più chiara comprensione del fenomeno delle B-Corp e delle motivazioni e dei fattori che portano le aziende a richiedere la certificazione fornita da B-Lab.

L'articolo è organizzato come segue. Nella sezione 2 verrà analizzata la letteratura sulle B-Corp e sulla Responsabilità Sociale d'Impresa. Nella sezione 3 verrà descritta la metodologia adottata per l'analisi. Nella sezione 4, invece, verrà affrontato il caso studio. Infine, nell'ultima sezione verranno esposte le conclusioni e le future prospettive di ricerca.

3. LITERATURE REVIEW

2.1 Studi sulle B-CORP

I principali studi presenti finora in letteratura si concentrano principalmente su due aspetti chiave legati alle B-Corp: le motivazioni che spingono le aziende a conseguire la certificazione B-Corp; la disclosure e le modalità di rendicontazione delle attività delle B-Corp e le ragioni che spingono i consumatori ad acquistare prodotti realizzati da B-Corp. Hickman et al. (2014) e Kim et al. (2016) indagano su quali sono i fattori che influenzano le motivazioni delle aziende verso obiettivi di responsabilità sociale piuttosto che unicamente verso la massimizzazione del profitto tramite la certificazione B-Corp. Harjoto et al. (2019) e Gemhan & Grimes, (2017) analizzano quali sono i fattori esogeni che possono favorire la comparsa delle B-Corp. Il primo studio esamina quanto l'impatto della posizione geografica, della concorrenza sul mercato e delle caratteristiche demografiche sono percepiti come fattori che inducono le imprese a conseguire la certificazione B-Corp. Il secondo studio, invece, si concentra sull'eterogeneità delle varie imprese e dei contesti in cui operano che le porta a richiedere ed ottenere la certificazione fornita da B-Lab. Infine, Putnam e Matthews (2020) si concentrano su come determinate condizioni macroambientali facilitano la diffusione della certificazione B-Corp.

Il secondo filone di ricerca ha approfondito la prospettiva dei consumatori, trovando che i questi ultimi sono maggiormente motivati ad acquistare prodotti da aziende B-Corp, sia per la maggiore fiducia riposta nei prodotti sia per la percezione di dare un contributo al miglioramento della società (Ivanova et al. 2018; Bianchi et al. 2020). Pochi studi si sono soffermati su quanto effettivamente diventare una B-Corp consenta di migliorare la comprensione delle caratteristiche dei modelli di business sostenibili e che favoriscano l'applicazione della CSR. L'obiettivo di questo articolo è colmare questo gap, ovvero fornire evidenze empiriche su come effettivamente le B-Corp riescano ad applicare la Responsabilità Sociale d'Impresa quando l'attività di base implementata non è for-profit.

2.2 La Corporate social responsibility

Negli ultimi anni, il concetto di CSR ha attirato la devozione e la concentrazione di molti studiosi nell'ambito della scienza del management. Le descrizioni, le ipotesi e le rappresentazioni della CSR sono state esaminate da numerosi intellettuali (Werther & Chandler, 2010). L'azienda stessa è vista come inserita in una rete di relazioni che si influenzano reciprocamente con i vari stakeholder (Sciarelli & Tani, 2013). Pertanto, i manager devono considerare queste relazioni nelle loro strategie al fine di ottenere un processo di creazione del valore che sia di successo (Freeman et al. 2010, p. 24). Chirieleison (2002) ha analizzato la genesi e l'evoluzione della responsabilità sociale d'impresa negli ultimi decenni, trovando uno stretto legame con la teoria degli stakeholder.

Secondo il filone di ricerca sulla Corporate Social Responsibility, ci si aspetta che le aziende rispondano ai bisogni della società e rispettino le norme sociali che gli attori ritengono rilevanti nel loro contesto socio-culturale (Bowen, 1953). Quando l'azienda non è in grado di rispondere a queste richieste esterne, erode lentamente il proprio potere nella società nel suo complesso, portando a una redditività inferiore alle attese e, nei casi più estremi, minacciando la propria sopravvivenza (Davis, 1960). Allo stesso tempo, la responsabilità delle imprese nei confronti della comunità in cui opera non è solo la conseguenza di una minaccia, ma rappresenta il risultato del processo di riconoscimento del ruolo che le aziende hanno nella società. Questo ruolo non si limita alla creazione di nuova ricchezza, ma mira ad aumentare il benessere della comunità (Frederick, 1960) dove le imprese operano come veri e propri cittadini (McGuire, 1963) con tutti i diritti e doveri

derivanti da questo ruolo. La piramide della CSR di Carroll è uno dei quadri più distintivi e citati per interpretare la responsabilità sociale delle imprese (Visser, 2006). L'idea di base è che le aziende hanno categoricamente diverse responsabilità in relazione alla loro attività nel contesto sociale, e queste possono essere suddivise in aspettative economiche, legali, etiche e filantropiche (Carroll, 1991). Come Aupperle et al. (1985) affermano che queste quattro categorie formano componenti concettuali interconnessi ma allo stesso tempo indipendenti della responsabilità aziendale. In quanto tali, i componenti possono essere avvicinati insieme o separatamente. Alla luce dell'affermazione di Carroll che "la prima e più importante responsabilità sociale delle imprese è di natura economica" (1979, p. 500), troviamo la CSR come il punto di partenza naturale per analizzare l'influenza della forma organizzativa sulla piramide della Responsabilità Sociale di Carroll. Lo stesso Carroll (2016, p. 3) afferma che la responsabilità economica è "condizione o requisito fondamentale dell'esistenza, [e] le imprese hanno una responsabilità economica nei confronti della società che ne ha permesso la creazione e il sostegno". Secondo questa idea, le imprese non sono in grado di agire (responsabilmente) in una società senza essere redditizie e garantire la loro esistenza a lungo termine. Il profitto è anche un mezzo vitale per incentivare gli investitori a investire denaro nella produzione di beni e servizi che creano valore per la società nel suo complesso (ibid). Poiché Carroll ritiene che la responsabilità economica garantisca l'esistenza a lungo termine delle società e l'incentivazione degli investitori, sosteniamo che, nel caso delle cooperative di consumatori, l'aspetto dell'incentivazione non regge. Sciarelli (2007) successivamente propone una rielaborazione della piramide della responsabilità sociale di Carroll, sostituendo la responsabilità legale con quella sociale.

4. METODOLOGIA

In questo studio viene utilizzato il framework concettuale della piramide della Corporate Social Responsibility definita da Carroll (1979). Il nostro modello utilizza la lente della Responsabilità Sociale d'Impresa (Carroll, 1979) per comprendere come conseguire la certificazione B-Corp può migliorare il processo di creazione di valore dell'azienda, sia nella dimensione economica che in quella sociale. In particolare, adottiamo la versione della piramide della Corporate Social Responsibility rielaborata da Sciarelli (2007). Questa scelta deriva dalla consapevolezza che il rispetto della legge debba essere considerato un principio fondamentale di ogni buona pratica manageriale. Inoltre, le decisioni prese da tutti i dirigenti per conformarsi alle norme di legge non dovrebbero essere valutate in una prospettiva etica, in quanto non si tratta di scelte volontarie. La ricerca è stata condotta con un approccio qualitativo basato su un caso studio: Fratelli Carli S.p.A. (Eisenhardt & Graebner, 2007; Flick, 2009; Grafton et al. 2011; Yin, 2009). I casi studio esplorativi possono essere considerati una strategia di ricerca appropriata perché forniscono approfondimenti che facilitano la comprensione dei diversi aspetti di un fenomeno osservato e permettono una generalizzazione dei risultati ottenuti (George & Bennett, 2005; Gerring, 2006). Le informazioni sono state raccolte utilizzando più fonti: il sito web aziendale e il sito web italiano B-Corp, diversi report aziendali e interviste con l'azienda Fratelli Carli S.p.A.

5. IL CASO FRATELLI CARLI S.P.A.

4.1 L'azienda

La storia dell'azienda Fratelli Carli S.p.A. inizia nel 1911 a Oneglia. Un fortunato raccolto di olive nei terreni in cui era situata la tipografia di famiglia convinse i fratelli Carli, in particolare Giovanni, a iniziare un'attività di vendita porta a porta dell'olio in eccesso, con lo scopo di fidelizzare i clienti. L'idea si rivelò vincente, e l'antica tipografia di famiglia divenne un ottimo supporto per la commercializzazione e la pubblicizzazione del marchio. Nel 1997 nasce Mediterranea, il marchio dei cosmetici Fratelli Carli ispirato all'olio di oliva. Nel 2010, ad Imperia viene inaugurato il primo emporio in cui effettuare vendita diretta al consumatore. Dal 2012 l'azienda ha aperto dei negozi monomarca in alcune città italiane: Milano, Torino, Genova, Cuneo, Alessandria, Pavia, Piacenza, Aosta, Padova, Bologna, Monza, Varese, Como, Novara e adiacente all'aeroporto di Bergamo-Orio al Serio. Nel 2018, due varianti di olio extravergine delle sei varianti di olio vendute dall'azienda sono state prodotte da oli esclusivamente italiani e hanno ricevuto la denominazione di origine protetta D.O.P. Riviera Ligure (Riviera dei Fiori), mentre le restanti vengono prodotte tramite miscelazione di oli ottenuti da raccolti di olive sia italiane che estere. Oggi Fratelli Carli produce cinque oli di oliva distribuiti porta a porta tramite 125 consegnatari, conta quasi 300 dipendenti (40% donne), un fatturato di 150 milioni di euro e 200 produttori d'olio di oliva di fiducia. Produce inoltre specialità gastronomiche quali conserve alimentari e dolci oltre che soluzioni cosmetiche a base di olio di oliva con il marchio "Mediterranea". Nel 2014 l'azienda ha ricevuto la certificazione fornita da B-Lab con un punteggio totale di 98.3, di gran lunga superiore alla media di 50.3 raggiunto da quelle aziende definite "nella media". Per quanto riguarda i risultati delle varie aree di impatto, il più alto valore è stato raggiunto dall'area "Environment" con un punteggio di 41.0. Questo valore è stato raggiunto dalla sommatoria delle seguenti sottoaree: 2.6 per Environmental Management; 4.1 per Air and Climate; 2.6 per Water; 6.1 per Land and Life; 26.1 per Environmentally Innovative Manufacturing Process; 1.0 per Toxin Reduction/Remediation. L'azienda Fratelli Carli S.p.A. ha poi raggiunto il punteggio di 24.1 per quanto riguarda l'area di impatto "Workers", così suddivisa: 3.4 per Financial Security; 9.3 per Health, Wellness and Safety; 2.1 per Career Development; 4.4 per Engagement and Satisfaction. Per quanto riguarda l'area "Governance" il punteggio raggiunto è stato di 13.5, così suddiviso tra le varie sottoaree: 1.6 per Mission and Engagement; 1.9 per Ethics and Transparency; 10.0 per Mission Locked. Il punteggio raggiunto per l'area di impatto "Community" è pari a 16.1. I valori delle sottoaree sono: 1.6 per Diversity, Equity and Inclusion; 4.6 per Economic Impact; 0.9 per Civic Engagement; 7.5 per Supply Chain Engagement; 1.3 per Supply Chain Poverty Alleviation. Infine, per quanto riguarda l'area di impatto "Customers", il punteggio raggiunto è pari a 3.4.

Fin dall'inizio l'azienda ci ha tenuto a sottolineare il profondo legame tra il modello delle B-Corp e l'identità aziendale di Fratelli Carli.

"Nel 2014 siamo diventati una B-Corp. Un'impresa che crede nella possibilità di costruire un futuro migliore per le persone e per il pianeta. Una scelta che nasce dalla nostra storia: un percorso lungo un secolo che ha radici profonde. Su queste solide basi abbiamo dato vita a un progetto concreto con un obiettivo importante: contribuire ad una nuova idea di progresso ispirato alla condivisione del benessere e al rispetto dell'ambiente" (Carlo Carli, Presidente Fratelli Carli).

Sono cinque i "pilastri" dell'impegno aziendale di Fratelli Carli S.p.A.

1. Persone: “I nostri collaboratori sono persone di famiglia, da sempre”. Fin dalla sua nascita Fratelli Carli S.p.A. lavora in simbiosi con entrambe le esigenze dei propri clienti e lavoratori. Fin dalla sua fondazione l'azienda è stata caratterizzata per l'attenzione ad un ambiente di lavoro in termini di sicurezza, stimolazione e motivazione. L'impegno aziendale in quest'area riguarda l'attenzione alla motivazione dei dipendenti e delle loro famiglie per il benessere più generale della comunità.
2. Materiali: “L'altissima qualità è la nostra unica scelta, da sempre”. L'impegno aziendale in quest'area riguarda l'incremento di materiali “amici dell'ambiente”, riciclabili, biodegradabili, rinnovabili e la diminuzione della quantità di confezioni utilizzate.
3. Energia e Risorse: “Pensiamo che gli sprechi siano una mancanza di rispetto. Per questo li evitiamo da sempre”. L'impegno aziendale in quest'area riguarda l'utilizzo esclusivo dal 2008 di energia prodotta da fonti rinnovabili, per il 20% autoprodotta attraverso un proprio impianto fotovoltaico (1.200.000 KWh nel 2013), la riduzione dei rifiuti derivati dalla produzione e lo smaltimento dei rifiuti riciclabili.
4. Supply Chain: “Da sempre scegliamo attentamente e conosciamo di persona i nostri fornitori”. L'impegno aziendale in quest'area riguarda la condivisione dei valori e degli obiettivi aziendali con i fornitori, promuovendo in particolare lo sviluppo di pratiche di agricoltura sostenibile e il sostegno ai piccoli produttori di olio (più di 200).
5. Cultura e tradizione mediterranea: “I clienti sono per noi Amici Clienti. Condividere con loro la nostra storia e le nostre scelte è, da sempre, una consuetudine”. L'impegno aziendale in quest'area riguarda sia la diffusione del nuovo modello di B-Corp sia all'interno che all'esterno dell'azienda, sia le buone pratiche della corretta alimentazione in linea con la tradizione mediterranea.

Inoltre, l'azienda è attivamente coinvolta nella gestione delle operazioni per la salvaguardia dell'ambiente. Ad esempio, promuove sistematicamente la raccolta differenziata, la raccolta per il recupero e il riciclaggio e monitora i livelli di efficienza energetica, nonché i livelli di prestazione ambientale della propria attività produttiva.

4.2 Responsabilità Economica

La responsabilità economica rappresenta il presupposto principale della CSR. Finalità economica significa creazione di valore ovvero, in termini contabili, conseguimento nel tempo di un bilancio favorevole fra i ricavi e i costi di gestione. Fratelli Carli S.p.A. ha un capitale sociale, al 2020, pari a 6 milioni di Euro. Il fatturato dell'azienda Fratelli Carli S.p.A. per il 2020 è stato pari a 153,32 milioni (+2,22% rispetto all'anno precedente) e utili distribuiti pari a 1,26 milioni (+175,00% rispetto al 2019). I risultati economici che Fratelli Carli S.p.A. ha ottenuto negli ultimi anni testimoniano che esiste una relazione bidirezionale tra profitto e beneficio pubblico generale (beneficio comune). Inoltre come affermato durante l'intervista l'acquisizione della certificazione ha avuto un forte impatto positivo sui clienti e, in molti casi, ha consentito un netto risparmio di risorse.

4.3 Responsabilità sociale

La responsabilità sociale rappresenta il corollario della CSR. Esso consiste nel diffondere in modo equilibrato il valore creato tra tutti gli stakeholder, producendo beni e/o servizi utili al soddisfacimento dei bisogni umani.

All'interno dell'azienda è presente il Comitato Sostenibilità Fratelli Carli (CO.SO.), composto dai rappresentanti di tutte le funzioni aziendali, con lo scopo di guidare e coordinare l'impegno di tutti verso un'impresa che vuole contribuire alla creazione di un nuovo modello sociale e di sviluppo.

Fratelli Carli S.p.A. fonda la sua attività sui principi della responsabilità sociale, in particolare uno dei pilastri del suo impegno sociale è relativo all'attenzione delle Persone. Dal report di sostenibilità si legge: *"l'azienda è in prima linea per offrire ai propri clienti prodotti e servizi di eccellenza che possano rispondere con la massima attenzione e puntualità alle loro esigenze"*,

"Offrire ai clienti prodotti e servizi d'eccellenza rispondendo con la massima attenzione e puntualità alle loro esigenze". Per l'azienda è fondamentale anche riuscire a motivare i propri dipendenti, tramite l'instaurazione di relazioni ispirate al rispetto personale e alla valorizzazione delle diversità, con lo scopo di diffondere il benessere di tutti coloro i quali lavorano all'interno dell'azienda. Per Fratelli Carli S.p.A. è importante motivare le persone che lavorano con l'azienda e attraverso una relazione ispirata al rispetto personale e alla valorizzazione delle diversità, considerando come priorità assoluta la sicurezza e i diritti di dipendenti e collaboratori. Si legge infatti dal report *"I nostri collaboratori sono persone di famiglia, da sempre"*.

4.4 Responsabilità Comunitaria

La responsabilità comunitaria rappresenta il complemento della CSR. In particolare si riferisce da un lato all'obbligo di evitare di produrre conseguenze negative sull'ambiente circostante e dall'altro di contribuire a risolvere i problemi della comunità locale. Da quando nel 2014 Fratelli Carli S.p.A. ha acquisito la certificazione di B-Corp, numerose sono state le iniziative in ambito sociale ed ambientale atte a ridurre l'impatto della propria attività economica. Innanzitutto, grazie alla certificazione fornita da B-Lab, l'azienda Fratelli Carli ha ottenuto il report GIIRS (Global Impact Investing Rating System), uno standard completo e trasparente riconosciuto dagli investitori di tutto il mondo per integrare le valutazioni finanziarie con la valutazione dell'impatto sociale e ambientale di un'azienda.

Si legge, infatti, dal report:

"Analizzare e migliorare la sostenibilità di ogni fase di vita dei nostri prodotti: dalla coltivazione delle materie prime, alla produzione, al consumo finale. Fare maggiore attenzione all'utilizzo di materiali che siano sostenibili per l'ambiente, riciclabili e biodegradabili".

"Ridurre costantemente l'uso di risorse naturali non rinnovabili, in particolare l'energia prodotta da fonti esauribili. Ridurre la quantità di rifiuti derivanti dalla produzione e garantire il corretto smaltimento dei rifiuti riciclabili".

L'azienda Fratelli Carli è consapevole della centralità che il coinvolgimento dei fornitori e della comunità locale ricoprono nella realizzazione di prodotti e politiche aziendali sempre più sostenibili in ogni fase del processo produttivo. Dal punto di vista comunitario, per Fratelli Carli riveste un ruolo cruciale condividere i propri valori e obiettivi con collaboratori e fornitori per contribuire insieme alla creazione di un nuovo modello di sviluppo, maggiormente sostenibile e inclusivo. Fondamentale, inoltre, per l'azienda promuovere le pratiche di agricoltura sostenibile per preservare l'ecosistema e gli aspetti di conservazione del paesaggio. Punto focale resta quello di

valorizzare i territori e il loro tessuto economico e produttivo, con particolare attenzione ai piccoli produttori, fonte primaria del successo dell'azienda Fratelli Carli. L'azienda, a questo proposito, ha instaurato diverse collaborazioni con fornitori altamente selezionati, implementando un sistema di monitoraggio rigoroso che riguarda le diverse fasi produttive e contribuisce a mantenere una filiera corta. Tutto ciò permette all'azienda di garantire l'eccellenza del prodotto rispettando l'ambiente, le persone con cui lavora e la comunità in cui sviluppa la sua attività produttiva.

4.5 Responsabilità filantropica

Sono numerosi i progetti filantropici portati avanti dall'azienda Fratelli Carli, secondo i principi di responsabilità filantropica in un'ottica di creazione di valore allargato. Dal 2014, l'azienda è in prima linea nel sostegno al progetto Pink is Good della fondazione Veronesi, finalizzato alla lotta ai tumori al seno; attività volte alla collaborazione con il Banco Alimentare, in funzione dello sviluppo e del supporto alle associazioni e ai fornitori del territorio in cui esercita la propria attività; infine, dal 2002, Mediterranea collabora con AIFO per sostenere iniziative umanitarie in Mozambico: dalla realizzazione di infrastrutture al supporto a programmi sanitari per la prevenzione di malattie come lebbra, tubercolosi e AIDS. Nel 2016 l'impegno si è concentrato nel sostegno alla Casa di Accoglienza Lar Elda, gestita da Suor Giulia Costa della congregazione delle Suore Comboniane, che ospita circa venti ragazze, tra i cinque e i venti anni, provenienti da ambienti fortemente disagiati, offrendo attività educative, di formazione al lavoro e di assistenza sanitaria.

6. Conclusioni e implicazioni

L'obiettivo dell'articolo è evidenziare come il conseguimento della certificazione B-Corp consenta di combinare opportunamente obiettivi economici e sociali, in linea con i principi della Corporate Social Responsibility. In accordo con Chen e Kelly (2015), conseguire la certificazione favorisce la crescita del reddito totale e i tassi di produttività dei dipendenti delle B-Corp. Allo stesso modo confermiamo i risultati di Romi et al. (2018) che dimostra come l'impegno delle B-Corp per i problemi sociali può, in qualche modo, influenzare la produttività dei dipendenti e la crescita delle vendite, andando di conseguenza a influenzare la performance finanziaria complessiva dell'impresa. Allo stesso modo come affermato da Gamble et al. (2019) e Paelman et al. (2020), l'acquisizione della certificazione B-Corp produce effetti positivi sui tassi di crescita delle imprese.

Per quanto riguarda la relazione con la responsabilità sociale, i nostri risultati confermano quanto riportato da Villela et al. (2019), il quale dimostra come il possesso della certificazione B-Corp stimoli l'adozione di governance responsabili ed eticamente connotate. Allo stesso modo come evidenziato da Tabares (2021), la nostra ricerca dimostra come le B-Corp contribuiscono al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) identificati dalle Nazioni Unite.

Come valore aggiunto, la nostra ricerca analizza come il conseguimento della certificazione e il perseguimento di valori connessi alla responsabilità sociale porti le aziende ad essere più attente alle necessità e ai bisogni della comunità locale, impegnandosi ad attuare comportamenti etici in maniera volontaria. Come dimostra l'azienda Fratelli Carli, le B-Corp sono maggiormente attente al proprio impatto sul territorio e a ridurre al minimo le esternalità derivanti dalla propria attività. Il nostro studio, inoltre, arricchisce la letteratura sulle B-Corp anche per quanto riguarda l'attività filantropica delle aziende. Come dimostrato dal nostro studio, infatti, in seguito al conseguimento

della certificazione fornita da B-Lab, le aziende sono maggiormente portate ad abbracciare una responsabilità che va oltre le situazioni commerciali ed economiche: la filantropia abbraccia tutte le attività volontarie discrezionali delle imprese.

Grazie alla certificazione fornita da B-Lab, si assiste ad una convergenza sempre più stringente tra B-Corp e il concetto di Corporate Social Responsibility. A questo proposito, si assiste, infatti, a un ampliamento delle responsabilità delle organizzazioni anche dal punto di vista dello sviluppo sostenibile: essere socialmente responsabili significa soddisfare e rispondere pienamente alle aspettative economiche, sociali e ambientali degli stakeholder. La certificazione B-Corp agisce proprio in questo senso. Il nostro studio arricchisce la letteratura sulle imprese socialmente responsabili fornendo un framework teorico in grado di spiegare in modo più approfondito il fenomeno delle B-Corp. I risultati mostrano lo stretto legame tra le B Corp e la CSR. La CSR richiede che le azioni siano volontarie, che nel proprio agire l'impresa tenga conto delle esternalità prodotte, tuteli gli interessi dei diversi stakeholder e che mantenga un equilibrio tra le responsabilità sociali ed economiche. Allo stesso tempo, diventare una B-Corp è un processo volontario; la gestione delle esternalità è esplicita, poiché il suo scopo è generare un impatto positivo sulla società, vengono presi in considerazione gli interessi di tutti gli stakeholder nel processo decisionale e, in seguito, incorporati formalmente nello statuto della società. Inoltre, le B-Corp sono aziende a scopo di lucro che bilanciano le responsabilità sociali ed economiche, incorporando la CSR nei loro sistemi di valori e operazioni. Per questo motivo la Piramide della Responsabilità Sociale d'Impresa rappresenta un framework ideale per spiegare e comprendere il fenomeno di questo tipo di organizzazioni ibride. Il nostro studio offre interessanti risultati anche sotto il profilo manageriale. Infatti, l'inquadramento delle B-Corp all'interno delle framework della piramide della responsabilità sociale può essere di supporto ai manager e agli imprenditori che vogliono trasformare la propria azienda in una B-Corp. Attraverso lo studio delle diverse dimensioni della piramide è possibile comprendere quali sono i passi da attuare per intraprendere un percorso di questo tipo.

BIBLIOGRAFIA

- André, R. (2012). *Assessing the accountability of the benefit corporation: Will this new gray sector organization enhance corporate social responsibility?* Journal of business ethics, 110(1), 133-150.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). *An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability.* Academy of management Journal, 28(2), 446-463.
- Baudot, K. L., Dillard, J., & Pencle, N. (2018). *The emergence of benefit corporations: A cautionary tale of responsible business conduct and the common good*, paper presented at the 41th Annual Congress of EEA, European Accounting Association, Milan, Bocconi University, May 30th- June 1st, 2018 (pp. 1–60).
- Bianchi, C., Reyes, V., & Devenin, V. (2020). *Consumer motivations to purchase from benefit corporations (B-Corps).* Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(3), 1445-1453.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman.* New York, NY: Harper and Row Publishers.
- Brakman Reiser, D. (2011). *Benefit corporations - a sustainable form of organization?* Wake Forest Law Review, 46, 591–625.
- Bulloch, G. & James, L. (2014). *The convergence continuum. Toward a "4th sector" in global development*, 1-20.
- Carroll, A.B. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate performance.* Academy of management review, 4(4), 497-505.
- Carroll A.B., Bucholtz A. (2003) *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Southwestern Cincinnati, Ohio.
- Carroll, A.B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders.* Business horizons, 34(4), 39-48.
- Carroll, A.B. (2016). *Carroll's pyramid of CSR: taking another look.* International journal of corporate social responsibility, 1(1), 1-8.
- Chen, X., & Kelly, T. F. (2015). *B-Corps—A growing form of social enterprise: Tracing their progress and assessing their performance.* Journal of Leadership & Organizational Studies, 22(1), 102-114.
- Chirieleison C., (2002), *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè Editore, Milano.
- Davis, K. (1960). *Can business afford to ignore social responsibilities?* California management review, 2(3), 70-76.

Del Baldo, M. (2010). *CSR and sustainability: Mission, governance and accountability in Italian Smes. The experience of BoxMarche, a “convivial” and “territorial” Enterprise: Toward a “territorial model of sustainability”*. In M. G. Baldarelli (Ed.), *Civil economy, democracy, transparency and social and environmental accounting research role. Some reflections in theory and in practice* (pp. 289–345). Milano: MacGraw-Hill Italia.

Del Baldo, M. (2012b). *Family and territory values for a sustainable entrepreneurship. The experience of Loccioni Group and Varnelli distillery in Italy*. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 6(3), 120–139.

Del Baldo, M. (2013). *Values-based enterprises: The good practices of Italian SMEs, passionately committed to people, environment and community*. In L. Bruni & B. Sena (Eds.), *The charismatic principle in social life* (pp. 112–150). London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Del Baldo, M. (2014). *Developing businesses and fighting poverty: Critical reflections on the theories and practices of CSR, CSV, and inclusive business*. In L. Pate & C. Wankel (Eds.), *Emerging research directions in social entrepreneurship, advances in business ethics research* (pp. 191–223). Dordrecht: Springer Science Business Media.

Del Baldo, M., Baldarelli, M. G., & Ferrone, C. (2015). *The relationships among CSR, good governance and accountability in the economy of communion (EoC) enterprises*. In S. O. Idowu, C. S. Frederiksen, A. Y. Mermod, & M. E. J. Nielsen (Eds.), *Corporate social responsibility and governance. Theory and practice* (pp. 3–38). Heidelberg: Springer International Publishing Switzerland.

Del Baldo. (2012a). *Corporate social responsibility and corporate governance in Italian Smes: The experience of some “spirited businesses”*. *J Manag Gov*, 16(1), 1–36.

Eggers, W. D., & Macmillan, P. (2013). *The solution revolution: How business, government and social enterprises are teaming up to solve Society’s toughest problems*. Boston: Harvard Business Review Press.

Di Maria, E., Galeazzo, A., & De Marchi, V. (2019). *Modelli di business nelle imprese ad alto tasso di sostenibilità: un focus su b corp e società benefit in Italia*, 85-95.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). *Theory building from cases: Opportunities and challenges*. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.

Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.

Frederick, W.C. (1960). *The growing concern over social responsibility*. *California Management Review*, 2, pp. 54– 61.

- Freeman, E., & Moutchnik, A. (2013). *Stakeholder management and CSR: questions and answers*. *uwf UmweltWirtschaftsForum*, 21(1-2), 5-9.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Gamble, E. N., Parker, S. C., & Moroz, P. W. (2019). *Measuring the integration of social and environmental missions in hybrid organizations*. *Journal of Business Ethics*, 1-14.
- Gehman, J. Grimes, M. (2017) *Hidden Badge of Honor: How Contextual Distinctiveness Affects Category Promotion among Certified B-Corporations*. *Acad. Manag. J.* 2017, 60, 2294–2320.
- George, A. L., & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge: MIT Press.
- Gerring, J. (2006). *Case study research: Principles and practices*. Cambridge university press.
- Gilpin, L. (2014). *Business as a force for good: How benefit corps are rewriting the rules of the corporate world*.
- Grafton, J., Lillis, A. M., & Mahama, H. (2011). *Mixed methods research in accounting*. *Qualitative Research in Accounting & Management*.
- Grimes, M. G., Gehman, J., & Cao, K. (2018). *Positively deviant: Identity work through B-Corporation certification*. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 130–148.
- Harjoto, M., Laksmana, I., & Yang, Y. W. (2019). *Why do companies obtain the B-Corporation certification?* *Social Responsibility Journal*, 15, 621-639.
- Hemphill, T. A., & Cullari, F. (2014). *The benefit corporation: Corporate governance and the for-profit social entrepreneur*. *Business and Society Review*, 119(4), 519–536.
- Hervieux, C., & Voltan, A. (2016). *Framing social problems in social entrepreneurship*. *Journal of Business Ethics*, 1–15.
- Hickman, L. E., Iyer, S. R., & Jadyappa, N. (2021). *The effect of voluntary and mandatory corporate social responsibility on earnings management: Evidence from India and the 2% rule*. *Emerging Markets Review*, 46, 100750.
- Hickman, L.; Byrd, J.; Hickman, K. (2014) *Explaining the Location of Mission-Driven Businesses: An Examination of B-Corps*. *J. Corp. Citizsh.*, 13–25.
- Honeyman, R. (2014). *The B-Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good*. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Ivanova, A., Maher, J., Marco, G., & Reinbold, M. (2018). *Moderating factors on the impact of B-Corporation certification on purchasing intention, willingness to pay a price premium and consumer trust*. *Atlantic Marketing Journal*, 7(2), 2.
- Kim, S. (2016). *Why Companies Are Becoming B-Corporations*, *Harvard Business Review*, June 17, 2016.
- Kim, S., Karlesky, M.J., Myers, C.G. & Schifeling, T. (2016) *Social Responsibility: Why Companies Are Becoming B-Corporations*. *Harv. Bus. Rev.*, 17, 2–5.
- Lamont, G. (2002). *The spirited business: Success stories of soul friendly companies*. London: Hoddes and Stoughton.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44.
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2015). *Getting beyond better: How social entrepreneurship works*. Harvard Business Review Press.
- McGuire, J. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
- Munch, S. (2012). *Improving the benefit corporation: How traditional governance mechanisms can enhance the innovative new business forms*. *Northwestern Journal of Law & Social Policy*, 7(1), 170–195.
- Nigri, G., Michelini, L., & Grieco, C. (2017). *Social impact and online communication in B-Corps*. *Global Journal of Business Research*, 11(3), 87-104.
- Nigri, G., Michelini, L., Grieco, C., & Iasevoli, G. (2017). *Social impact and online communication in B-Corp companies: Evidences from EU and USA*. In SIMA conference 2017, value co-creation: le sfide di management per le imprese e per la società. Università di Napoli Federico II June 15-16. Paper presented at SIMA Conference.
- Paelman, V., Van Cauwenberge, P., & Vander Bauwhede, H. (2020). *Effect of B-Corp Certification on Short-Term Growth: European Evidence*. *Sustainability*, 12(20), 8459.
- Paelman, V., Van Cauwenberge, P., Bauwhede, H.V. (2020) *Effect of B-Corp Certification on Short-Term Growth: European Evidence*. *Sustainability*, 12, 8459.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work. Civic tradition in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Putnam, R.C., & Matthews, T. L. (2020). *Patterns of B-Corps Certification: The Role of Institutional, Economic, and Political Resources*. *Societies*, 10(3), 72.

Reiser, D. (2011) *Benefit Corporations—A Sustainable Form of Organization?* Wake Forest Law Review 46: 591–625.

Romi, A., Cook, K. A., & Dixon-Fowler, H. R. (2018). *The influence of social responsibility on employee productivity and sales growth: Evidence from certified B-Corps.* Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 9, 392-421.

Sciarelli, M., & Tani, M. (2013). *Network approach and stakeholder management.* Business Systems Review (ISSN 2280-3866) Volume, 2, 175-190.

Sciarelli, M., & Tani, M. (2015). *Sustainability and stakeholder approach in Olivetti from 1943 to 1960: a lesson from the past.* Sinergie Italian Journal of Management, 33(Jan-Apr), 19-36.

Shields, J. F., & Shelleman, J. M. (2017). *A method to launch sustainability reporting in SMEs: The B Corp Impact Assessment framework.* Journal of Strategic Innovation and Sustainability, 12(2), 10-19.

Siclari, D. (2016). *Le società benefit nell'ordinamento italiano.* Rivista Trimestrale di Diritto dell'Economia – Luiss, 1.

Snow, D. A., & Benford, R. D. (1988). *Ideology, frame resonance, and participant mobilization.* International social movement research, 1(1), 197-217.

Tabares, S. (2021). *Do hybrid organizations contribute to Sustainable Development Goals? Evidence from B-Corps in Colombia.* Journal of Cleaner Production, 280, 124615.

Villela, M., Bulgacov, S., & Morgan, G. (2019). *B-Corp certification and its impact on organizations over time.* Journal of Business Ethics, 1-15.

Visser, W. (2006). *The cognitive artifacts of designing.* CRC Press.

Werther Jr, W. B., & Chandler, D. (2010). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment.* Sage.

Yin, R.K. (2009) *Case study research. 5th edition.* Thousand Oaks, Ca: Sage.

Zaharaa, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). *A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges.* Journal of Business Venturing, 24, 519–532.