

**MARCO S. GIARRATANA**

è professore di Strategia Competitiva presso il Dipartimento di Management e Tecnologia dell'Università Bocconi. I suoi interessi di ricerca si focalizzano sulla diversificazione e le strategie per le imprese sociali ibride.

marco.giarratana@unibocconi.it

**MARTINA PASQUINI**

è professore di Strategy and Entrepreneurship presso la IE University/IE Business School, Madrid. I suoi interessi di ricerca riguardano la commercializzazione della tecnologia e le opportunità imprenditoriali con un'attenzione particolare al ruolo dei consumatori e delle comunità.

martina.pasquini@ie.edu

Le B Corporation e le strategie delle aziende ibride

Quando la profittabilità incontra la sostenibilità

La letteratura strategica si è interessata in maniera crescente alle imprese che si rivolgono sia alla dimensione profittuale sia a quella sociale, definite «aziende ibride» per indicare che la loro missione è un mix indissolubile tra la ricerca di un vantaggio competitivo e un fine sociale non-profit. Questo connubio trova il suo compimento in una nuova forma legale societaria che si sta diffondendo negli Stati Uniti dal 2007: le B Corporation, che hanno per statuto entrambi gli obiettivi e che sono certificate nelle loro azioni sociali. L'articolo analizza i punti di forza e debolezza delle B Corporation e presenta raccomandazioni di natura strategica.

Parole chiave: responsabilità sociale, imprenditorialità, valori sociali, sostenibilità, aziende ibride

The B Corporations and the Strategies of Hybrid Corporations: When Profitability and Sustainability Walk Together

Recently, strategic management studies have increasingly focused their attention on companies pursuing both economic and social actions: the so-called «hybrid» companies. These hybrids show a mission aimed at bridging an economic competitive advantage with a non-profit social goal. This dual logic characterizes the B Corporations, a new legal form of companies that has been spreading since 2007 starting from the United States. B Corporations also have a legal social status; in their mission, they identify a social objective for which they are both socially and legally responsible. This paper discusses B Corporations' strengths and weaknesses and provides some strategic recommendations.

Keywords: social responsibility, entrepreneurship, social values, sustainability, hybrid organizations

* Martina Pasquini ringrazia il supporto dell'Unione Europea attraverso il grant Marie Skłodowska-Curie numero 655676 finanziato dal programma Horizon 2020. Questo articolo riflette unicamente le opinioni degli autori e l'Unione Europea non è responsabile sotto alcun aspetto delle informazioni in esso contenute. Un ringraziamento ai research assistant Stefan Wolf Startzel e Eirik Frisvold Rye per il prezioso aiuto.

La letteratura strategica si è interessata in maniera crescente alle azioni di imprese che si rivolgono sia alla dimensione profittuale sia a quella sociale. Un recente gruppo di ricercatori (Santos, Pache e Birkholz 2015; Battilana e Dorado 2010) ha coniato il termine di *aziende ibride* per indicare aziende la cui missione e identità è un mix indissolubile tra il raggiungimento di un vantaggio competitivo e la realizzazione di un fine sociale non-profit. Anche gli studi di strategia e di imprenditorialità hanno spostato l'attenzione su questo nuovo fenomeno, che va oltre la responsabilità e l'imprenditorialità sociale, definendolo come co-creazione di valore o creazione di valore condivisa (*shared value creation*) (per esempio Porter e Kramer 2011).

Naturalmente, questo bilanciamento tra profitti e azioni sociali rappresenta un rebus di non facile soluzione strategica; molto spesso queste aziende devono abbandonare azioni valide dal punto di vista competitivo, ma in contrasto con i loro scopi sociali, mentre i loro concorrenti se ne possono avvantaggiare. Oppure, investimenti con un grande impatto sociale appaiono non sostenibili economicamente. Come è noto, inoltre, queste imprese sono maggiormente visibili in caso di eventi negativi che impattano sulla loro reputazione. Un famoso esempio fu il caso di boicottaggio da parte dei clienti che colpì Lululemon, impresa canadese specializzata nell'abbigliamento sportivo per amanti dello yoga, quando i suoi appassionati clienti scoprirono che i fornitori non rispettavano tutte le regole che erano state imposte dal punto di vista di impatto ambientale.

Il fatto di coniugare azioni sociali e vantaggio competitivo si realizza pienamente in una nuova forma legale societaria che si sta diffondendo negli Stati Uniti dal 2007, le cosiddette Benefit (o più semplicemente B) Corporation. Le B Corporation sono imprese che dal punto di vista legale, nel loro statuto, includono sia un obiettivo sociale sia uno economico; data questa struttura, il management è contemporaneamente obbligato e tutelato a massimizzare il beneficio economico degli

azionisti congiuntamente al raggiungimento di un bene sociale condiviso. Per essere una B Corporation l'azienda deve essere certificata nelle sue azioni sociali da una terza parte e deve pubblicare ogni anno un rapporto ufficiale contenente l'attività sociale dell'impresa.

Mentre il fenomeno B Corporation sta dilagando in tutto il mondo – a oggi in Italia sono tredici le imprese che hanno ottenuto la certificazione –, gli studiosi di strategia e i manager si interrogano sempre più su quali siano gli approcci organizzativi e competitivi che meglio rappresentano le aziende ibride. Questo articolo inizia quindi presentando i punti critici di un'azienda ibrida dal punto di vista strategico, per poi proseguire con un'analisi dettagliata del fenomeno delle B Corporation. La parte finale è dedicata a un riassunto dei punti di forza e debolezza di questo tipo di imprese, includendo raccomandazioni di natura strategica.

Il concetto di azienda ibrida

La vasta ricerca sui temi impresa e CSR che spazia dai lavori di finanza all'imprenditorialità sociale, ha trovato ultimamente nel concetto di *azienda ibrida* un interessante punto d'incontro. Le aziende ibride sono aziende che conciliano una forte missione sociale con motivazioni reddituali significative (Santos, Pache e Birkholz 2015; Battilana e Dorado 2010). Questo filone, nato con una forte vena sociologica e organizzativa, ha prima di tutto analizzato le tensioni interne che si producono in tali imprese, proponendo come soluzioni a potenziali conflitti sociali/reddituali sia approcci relativi alle risorse umane (incentivi) sia approcci organizzativi (divisionalizzazione).

Più recentemente, l'attenzione si è rivolta alla prospettiva di decisione strategica sui prodotti, servizi e crescita dimensionale. Per esempio, Santos, Pache e Birkholz (2015) classificano le imprese ibride in quattro tipi a seconda che l'azione sociale sia diretta o meno ai consumatori del prodotto/servizio e che il prodotto/servizio soddisfi direttamente un bisogno sociale. Secondo il tipo d'impresa, strategie diverse devono essere adottate.

Specialmente per quanto riguarda le im-

TABELLA 1 | MATRICE DELLE IMPRESE IBRIDE DI SANTOS, PACHE E BIRKHOLZ (2015)

Il prodotto soddisfa il bisogno sociale in maniera diretta?	Il consumatore del prodotto è il ricevente dell'azione sociale?	
	SI	NO
SI	Market Hybrids Esempio: produzione di elettrodomestici a energia solare per villaggi senza energia elettrica	Bridging Hybrids Esempio: imprese che collocano sul mercato del lavoro persone affette da autismo ma con grandi capacità matematiche dopo un periodo di formazione
NO	Blending Hybrids Esempio: <i>micro-finance</i>	Coupling Hybrids Esempio: imprese che producono con una forza lavoro di persone con handicap

prese ibride *Coupling* e *Bridging*, Fosfuri, Giarratana e Roca (2011; 2013) rilevano come gli investimenti sociali forniscano un mezzo per l'impresa per segmentare i clienti e creare un vantaggio di differenziazione che si tramuta in una maggiore fedeltà e in un più alto *premium price*.

Le aziende, attraverso una serie di azioni sociali non a fini di lucro (come per esempio il sostegno finanziario per raccolta fondi, raduni, donazioni o altre iniziative), che supportino specifici valori sociali come ambiente e salute, generano una forte percezione di appartenenza nel cliente che, riconoscendosi in tali valori, costruisce su di essi la propria identità. In questo modo, i prodotti e servizi che l'impresa fornisce diventano simboli di una determinata identità e creano quindi un vantaggio di differenziazione per l'impresa. La crescente domanda da parte dei consumatori di un consumo che rappresenti anche valori sociali ha creato un'ondata di nuove imprese che applicano questo paradigma (Russo 2012).

Il concetto d'impresa ibrida si realizza pienamente in una nuova forma legale societaria che si sta diffondendo negli Stati Uniti dal 2007, le cosiddette Benefit Corporation o B Corp (Pasquini 2016). Le B Corp, che sono ormai quasi 1700, sono imprese che dal punto di vista legale, nel loro statuto, includono sia

un obiettivo sociale sia uno economico; data questa struttura, il management è allo stesso tempo obbligato e tutelato a massimizzare il beneficio economico degli azionisti così come il raggiungimento di un bene sociale condiviso. Per essere una B Corp l'azienda necessita di una certificazione delle sue azioni sociali da una terza parte (organizzazione non-profit B Lab) e deve pubblicare ogni anno un rapporto ufficiale contenente l'attività sociale dell'impresa. L'impresa può anche passare attraverso il processo di certificazione senza poi aderire alla particolare forma legale, come per esempio il caso di tutte le imprese non statunitensi che vogliono fregiarsi di questa certificazione.

Le B Corp quindi coniugano perfettamente la tensione tra le attività socialmente responsabili e le prestazioni economiche (Santos, Pache e Birkholz 2015; Battilana e Dorado 2010), assorbendo una prospettiva a livello micro di approccio strategico. Lo studio del loro evolversi infatti può fornire una risposta a quali strategie garantiscano un successo di lungo periodo a tali aziende. Fondamentale sarà quindi capire l'evoluzione del rapporto con i clienti e soprattutto delimitare le dinamiche tra azioni sociali, identità create e successo dei prodotti (Du, Bhattacharya e Sen 2011). Chiamamente, l'interesse dal punto di vista strate-

gico risiede nel fatto che se da un lato queste imprese possono creare un vantaggio competitivo di differenziazione basato sui valori sociali, dall'altro sono per loro natura limitate nello spettro di azioni strategiche che possono attuare. Per esempio, la scelta dei fornitori, delle materie prime e dei canali di vendita deve sottostare a determinati vincoli derivanti dall'obiettivo sociale, in un ambiente nel quale i concorrenti possono invece attuare tutte le azioni strategiche che desiderano. Questo può essere deleterio per la profittabilità di lungo periodo.

Sulla carta, quindi, una delle ricerche maggiormente interessanti sarebbe sulle contingenze che determinano queste relazioni, poiché questo tipo di imprese possono sperimentare impatti sia positivi sia negativi delle loro azioni sociali sul vantaggio competitivo.

La B Corporation

Il concetto di Benefit Corporation è basato su un'idea fondante di ridefinizione del modo di fare business: *compete not to be the best in the world, but for the best of the world*. Lo status di B Corp è rilasciato da una società di certificazione, B Lab, che mira ad aiutare imprenditori e aziende a ottenere una certificazione riconosciuta di azienda basata su una missione sociale. Per questo, dal 2007 B Lab US lavora per mettere in atto un processo di certificazione trasparente ed esaustivo sulle azioni e missioni sociali delle aziende che lo richiedano. Dal 2014 B Lab ha anche una sede in Europa, B Lab Europe, che ha lo scopo di facilitare il processo di certificazione delle imprese europee, oggi giorno in numero crescente. Il processo di certificazione implica un'analisi profonda di tutto il modello di business dell'azienda, che è valutata secondo il suo impatto sociale su quattro dimensioni: ambiente, comunità, risorse umane e consumatori.

La certificazione avviene in due fasi successive. La prima è un self-assessment dell'impresa attraverso il questionario di valutazione elaborato dal B Lab con esperti di settore e accademici. Il questionario valuta le dimensioni sopra indicate attraverso sottodimensioni

come per esempio presenza di pratiche ambientali, prodotti rinnovabili e riciclabili, valutazione dell'ambiente di lavoro, dei benefit e programmi di training, attenzione per le comunità, comunità di minoranza, trasparenza della governance d'impresa. Il questionario, sebbene sia standard, ha sezioni con domande *ad hoc* per i diversi settori e rispetto al numero di lavoratori. La seconda fase procede con interviste e valutazioni di documenti, con lo scopo non solo di verificare l'esattezza dell'autovalutazione, ma anche di comprendere la potenzialità dell'azienda di migliorare il proprio modello di business economico e il suo impatto sociale.

La certificazione viene rilasciata se l'azienda riesce a raggiungere una valutazione minima di 80 punti su 200. Ottenuta la certificazione, un'azienda può decidere di scegliere la forma legale di Benefit Corporation, che risulta particolarmente attraente quando si voglia proteggere, anche dal punto di vista legale, la missione sociale dell'impresa. Come è noto, la giurisprudenza americana in termini di diritto aziendale è per lo più diretta a proteggere il diritto dell'azionista a che sia massimizzato il valore economico dell'azienda. Diversamente dagli Stati Uniti, la forma legale in Europa non è ancora riconosciuta, anche se in paesi come l'Italia il disegno di legge per una sua implementazione ha iniziato un iter di dibattito parlamentare.

Nel caso di Benefit Corporation invece, oltre alla massimizzazione del valore economico dell'azionista, il management di un'azienda è obbligato a mettere in campo azioni che realizzino lo scopo sociale dell'impresa, e a vietare azioni che, se pur economicamente profittevoli, possano scontrarsi con la missione sociale. L'inadempienza a tale principio implica una violazione dei doveri fiduciari del management.

Talvolta può essere difficile per una società basata fortemente sul sociale attuare anche strategie volte a massimizzare il profitto, che rimane la misura classica sulla quale gli investitori valutano il management. Ciononostante, questo stimolo legislativo dimostra chiaramente la volontà di adottare un quadro giuri-

dico più completo volto a proteggere una forma imprenditoriale che si è affermata negli ultimi anni: imprenditori orientati al profitto che contestualmente cercano il raggiungimento di un fine sociale della loro impresa.

Ottenuta la certificazione, un'azienda diventa una Benefit Corporation attraverso un minimo di due terzi del voto dei soci, e può quindi inserire nel suo statuto societario la forma legale di Benefit Corporation. L'abbandono volontario dello status di Benefit Corporation avviene ancora con una maggioranza qualificata di almeno due terzi, o più, se stabilito nello statuto.

Una volta registrata, l'azienda si presenta sul mercato a tutti gli effetti di legge come organizzazione che non solo rispetta il valore economico per gli azionisti, ma che è orientata a dare un impatto significativo in termini sociali.

Tre sono le disposizioni generali alle quali una Benefit Corporation deve attenersi.

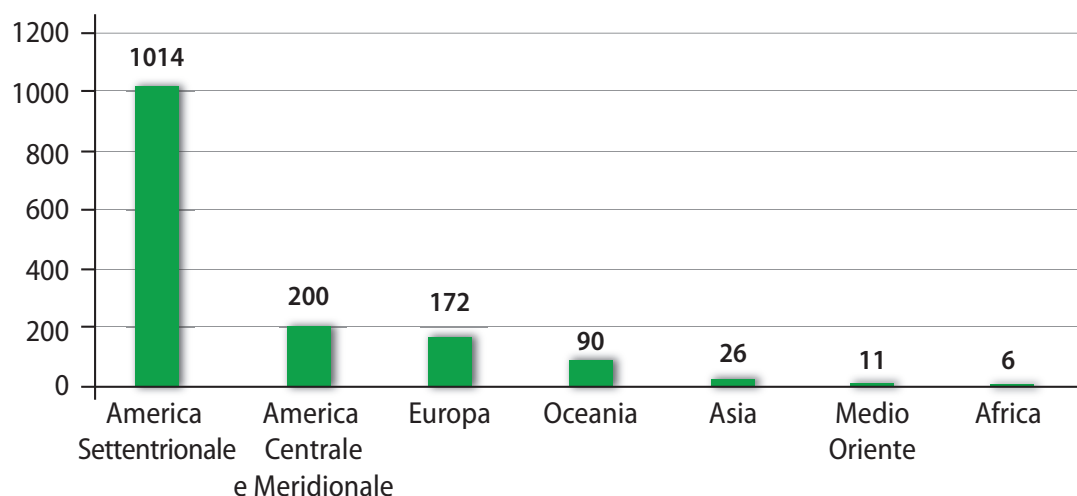
In primo luogo, tali aziende sono tenute a generare un impatto sociale tangibile d'interesse generale. Al centro dell'idea di Benefit Corporation c'è infatti un'organizzazione a scopo di lucro che possa generare un ritorno positivo sul benessere sociale di un gruppo di individui. Per le Benefit Corporation questo rappresenta un obbligo esplicito che delimita e

indirizza le azioni del management. L'obiettivo sociale è appunto certificato da una terza parte che assicura che la missione sia stata seguita e rispettata; questa certificazione è anche una garanzia per l'impresa che si presenta sul mercato come un'entità che effettivamente mette dei valori sociali al centro della propria strategia, e non usa la CSR come mera pubblicità.

L'azienda è comunque totalmente libera nello scegliere l'obiettivo o la serie di obiettivi sociali che si prefigge. Esistono B Corporation con un obiettivo molto ampio come migliorare la gestione delle riserve acquifere nel mondo o un obiettivo molto specifico come aumentare il grado di istruzione dei figli delle famiglie economicamente disagiate in una particolare città. Tutte le azioni competitive dell'azienda dovranno quindi essere in linea con tale principio e non si possono attuare strategie che siano palesemente avverse al valore sociale stabilito nello statuto. Per esempio, una B Corporation votata alla preservazione ecosostenibile delle falde acquifere non può utilizzare processi produttivi inquinanti anche se a norma di legge.

In secondo luogo, le B Corporation si impegnano a espandere i doveri fiduciari dei manager verso gli stakeholder. Una delle più

FIGURA 1 | DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DELLE B CORPORATION, 2007-2015



Fonte: www.bcorporation.net

indicative innovazioni legali delle B Corporation si riferisce ai doveri attesi del management dell'impresa. Infatti, non solo i manager devono rispettare i loro obblighi di buona gestione e lealtà verso gli azionisti, ma devono impegnarsi a prendere in considerazione tutte le parti interessate nella gestione aziendale quali dipendenti, fornitori, clienti e comunità attive nel supporto della missione sociale. Da un lato quindi i manager sono protetti da possibili azioni legali degli azionisti se stanno esercitando il loro mandato verso la realizzazione del bene sociale e degli stakeholder in generale; più precisamente gli azionisti non possono agire contro i manager per un'azione strategica che non ha raggiunto il guadagno sperato se questa è diretta al conseguimento del bene sociale. D'altro canto gli azionisti possono ricorrere in giudizio se il management attua strategie palesemente contrarie ai valori sociali proposti nello statuto, anche se queste azioni sono economicamente profittevoli.

Terzo punto è l'obbligo di trasparenza e comunicazione dei risultati sia economici sia sociali. Perciò le B Corporation devono rendere disponibile agli azionisti, e a tutti gli stakeholder, un rapporto dettagliato sulle azioni sociali svolte dirette a massimizzare un particolare valore sociale. Quindi gli azionisti baseranno il giudizio sul comportamento del management non solo sui risultati economici, ma anche sugli obiettivi sociali raggiunti. La relazione deve spiegare come l'azienda ha consolidato e perseguito il fine sociale, e in che misura sia riuscito a realizzarlo.

Il rapporto annuale è certificato normalmente da terze parti, in modo che sia completo, credibile, indipendente e trasparente. Anche se non obbligatoria, i manager sono incentivati a ottenere una certificazione da parte terza poiché incorrono in dolo se dichiarano, anche se per errore involontario, informazioni false e fuorvianti in un documento ufficiale obbligatorio per termini di legge. A oggi esistono più di dieci agenzie attive negli Stati Uniti nella certificazione delle attività delle B Corporation.

Evidenza empirica

Il campione si focalizza sulle B Corporation certificate fino a oggi, a partire dall'anno di approvazione della nuova forma legale, il 2007 (fonte dei dati: www.bcorporation.net). Oggi le aziende certificate sono circa 1700, presenti in più di 50 paesi e in 130 settori.

La Tabella 2 mostra la distribuzione territoriale delle B Corporation. Nel giro di sette anni, il fenomeno delle B Corporation si è espanso in tutti i continenti. Come si può osservare dalla Figura 1, la percentuale maggiore di B Corp è concentrata negli Stati Uniti e nel Canada, essendo stati questi i primi due paesi ad adottare la legislazione. Seguono l'America Centrale e Meridionale e l'Europa.

Come si può osservare dallo spaccato della Tabella 2, la presenza delle B Corporation è diventata capillare, penetrando in realtà geografiche come la Cina, paese che non da molto pone attenzione alla responsabilità sociale delle aziende.

Diversamente, nella Tabella 3 viene evidenziata la distribuzione settoriale delle B Corporation, riportando i principali settori in cui esse oggi tendono a concentrarsi di più. Il settore dominante già dai primi anni dell'esistenza della certificazione era ed è quello dell'alimentazione, probabilmente spinto dalla grande domanda per l'alimentazione organica, seguito da servizi IT e software e da quelli di consulenza di management e finanza. Nella categoria «residual» abbiamo incluso tutti gli altri settori come prodotti per animali, centri benessere, fitness, ristoranti, organizzazioni di eventi e molti altri, che registrano meno di cinque B Corp nel mondo. Data la loro natura legata all'aspetto sociale, le B Corporation tendono a essere prevalentemente *Market* o *Coupling Hybrids* (Santos, Pache e Birkholz 2015), dunque in settori B2C dove il prodotto o il servizio finale può assumere più facilmente una valenza simbolica – e questo aspetto gioca un ruolo chiave nell'approccio strategico dell'impresa trattato nel prossimo paragrafo. Non solo, il prodotto o il servizio delle B Corp racchiude un alto capitale sociale. Per questa motivazione, esse sono

TABELLA 2 | DISTRIBUZIONE PER PAESE DELLE B CORPORATION, 2007-2015

America Settentrionale		Europa		Asia	
Canada	151	Austria	1	Bangladesh	1
USA	863	Belgio	3	Cina	1
America Centrale e Meridionale		Bulgaria	1	Corea del Sud	10
Argentina	31	Danimarca	1	Giappone	1
Brasile	40	Francia	11	Hong Kong	1
Bahamas	1	Germania	13	India	1
Cile	82	Italia	13	Mongolia	1
Colombia	23	Lussemburgo	1	Singapore	3
Costa Rica	1	Paesi Bassi	45	Taiwan	6
Ecuador	1	Polonia	1	Vietnam	1
Messico	8	Portogallo	5	Medio Oriente	
Nicaragua	1	Regno Unito	55	Afghanistan	1
Panama	1	Rep. Ceca	1	Israele	7
Paraguay	1	Spagna	9	Libano	1
Perù	5	Svezia	1	Turchia	2
Porto Rico	1	Svizzera	11	Africa	
Uruguay	4	Oceania		Ghana	1
		Australia	84	Kenya	3
		Nuova Zelanda	6	Sudafrica	1
				Tanzania	1

Fonte: www.bcorporation.net

rappresentate nei settori delle energie rinnovabili, consulenza e servizi IT, come esempio di imprese il cui business può essere ridisegnato e orientato a essere più sostenibile.

Le B Corporation in Italia

La realtà italiana delle B Corporation è molto vivace e il nostro paese è considerato uno dei più attivi e attenti in materia. In Europa attualmente sono presenti 172 B Corp in 16 paesi – con una media di 11 per paese. L'Italia conta momentaneamente 13 B Cor-

poration, un numero in linea con la media (soprattutto se consideriamo che la deviazione standard è 16.4). Esse sono: Cometechn, Dermophysiologique, D-Orbit, Habitech, Equilibrium, Focus Lab, Little Genius International, Mondora, Nativa, NWG Energia, Olio Carli, Treedom e Tweegs; tra di esse, Nativa è stata la pioniera. Queste imprese sono concentrate in due settori: servizi professionali, scientifici e tecnici (NAICS 54) e commercio di beni durevoli e non (NAICS 42), a eccezione di NWG Energia – certificata nel marzo

TABELLA 3 | DISTRIBUZIONE SETTORIALE DELLE B CORPORATION, 2007-2015

Settore	NAICS	# B Corp	%
Cibo e bevande	31	158	10,33%
Servizi IT e software	42	106	6,93%
Consulenza di management e finanziaria	54	102	6,67%
Casa e cura della persona	32	102	6,67%
Marketing e servizi di comunicazione	54	82	5,36%
Consulenza per la sostenibilità	54	77	5,04%
Calzature, abbigliamento e accessori	31	77	5,04%
Consulenza non profit	54	45	2,94%
Consulenza su investimento	52	44	2,88%
PE investimenti	52	37	2,42%
Energia rinnovabile	22	36	2,35%
Servizi legali	54	29	1,90%
Architettura e design	54	23	1,50%
Sviluppo immobiliare	54	21	1,37%
Libri e media	51	12	0,78%
Residual	-	578	37,80%

Fonte: www.bcorporation.net

2016 – che opera nel settore delle energie rinnovabili (NAICS 22).

Dal processo di certificazione, le imprese ricevono uno score che le valuta su 4 diverse dimensioni del loro business model (impatto sulla comunità, sui clienti, sugli addetti e sull'ambiente). Nella Tabella 4 riportiamo questi dati in dettaglio. Notiamo come le imprese italiane hanno uno score in linea con tutta la popolazione delle B Corporation: la mediana della loro valutazione è 97, mentre quella totale è 80. Inoltre si nota che l'impatto migliore è stato registrato sulla dimensione «comunità» e su quella «ambiente» e che la valutazione su quest'ultima dimensione tra le imprese italiane è di gran lunga superiore rispetto a tutte le altre B Corp (mediana cam-

pione italiano = 27; mediana popolazione totale = 9).

Una distinzione importante è tra le imprese che sin dalla loro fondazione si sono legalmente registrate come B Corporation (*B Corporation Originale*) e imprese che invece hanno una storia organizzativa più o meno lunga anteriormente alla registrazione come B Corporation (*B Corporation Trasformata*). Nel nostro campione definiamo un'impresa come B Corporation Originale se essa ha adottato la forma di B Corporation entro i primi due anni dalla nascita, mentre definiamo un'impresa come B Corporation Trasformata se ha adottato la forma legale dopo il terzo anno di vita. Le imprese italiane rientrano tutte nella seconda categoria, quindi non è possibile dedurre nes-

suna implicazione strategica di questa scelta. Tuttavia, analizzando il campione delle prime B Corporation statunitensi, le imprese Trasformate hanno una migliore performance verso l'ambiente, gli addetti e la comunità, mentre le Originali sono più focalizzate sui clienti. Ciò può essere un'indicazione di come le imprese che nascono B Corporation fin dalla fondazione siano orientate maggiormente verso una strategia di nicchia in cui il particolare segmento di consumatori riveste un'importanza fondamentale.

L'approccio strategico di un'azienda ibrida

La forma legale di B Corporation, che rappresenta l'esempio più attinente d'impresa ibrida, obbliga quindi a una serie di azioni che siano dirette alla massimizzazione di un valore sociale, come da statuto sottoscritto e votato dai soci. Se da un lato questo tipo di aziende vede il vantaggio di possibili azioni strategiche ridotto, poiché si possono attuare solo quelle in linea con gli obiettivi sociali, dall'altro esse sono anche soggette a costi di natura maggiore, dovuti a un maggiore scrutinio e certificazione delle loro azioni sociali. Come possono quindi competere, poiché comunque si tratta d'impresa a scopo di lucro, contro concorrenti che non sono soggetti a tali vincoli? Questo tipo di aziende rappresenta per il management una sfida agiuntiva, avendo esse una struttura più costosa e un minor numero di azioni strategiche possibili.

Esistono però dei fattori positivi dovuti alla tutela legale. Un primo fattore è rappresentato dal fatto che il management è soggetto a minori pressioni sui risultati economici di breve periodo fino a quando le azioni apportate abbiano pienamente soddisfatto l'obiettivo sociale. Ciò non vuole dire che queste imprese non debbano realizzare profitti, ma il livello dei profitti richiesto, e la pressione degli azionisti sul risultato economico, è bilanciato dal successo sociale. Questo porta necessaria-

mente queste aziende ad avere orizzonti strategici di più lungo periodo.

Secondo, il management è maggiormente protetto, e quindi meno preoccupato, da possibili acquisizioni aggressive. Se l'acquirente non è una B Corp, la vendita può essere conclusa solo con una maggioranza richiesta pari almeno a due terzi del capitale sociale. Inoltre, qualora un'acquisizione minacci l'obiettivo sociale dell'impresa, può essere sempre contrastata in sede legale.

Terzo, il fatto che queste imprese siano pubblicamente certificate dà al management una leva fondamentale per creare un vantaggio competitivo. Dal punto di vista della produzione, la relazione con i dipendenti e i fornitori ruoterà necessariamente attorno allo scopo sociale dell'impresa, con la possibilità di generare vantaggi di differenziazione. Per esempio, fornitori che aderiscono all'obiettivo sociale possono porre maggiore attenzione alla qualità delle materie prime o semilavorati forniti, o i dipendenti possono svolgere le loro mansioni al di là del minimo qualitativo richiesto. Questo avviene perché, partecipando alla realizzazione di un valore socia-

La forma legale di B Corporation obbliga a una serie di azioni dirette alla massimizzazione di un valore sociale

le comune, le parti si sentono maggiormente disponibili a un contributo indipendente dal profitto personale.

L'aspetto più interessante è però dal punto di vista della domanda; i consumatori possono percepire nei beni e servizi offerti dall'impresa un valore aggiuntivo che si può tramutare in un classico *premium price* per l'impresa. Proprio perché consumando un dato prodotto o servizio il consumatore sente realizzata parte dei valori sociali sui quali si fonda la sua identità, sarà disposto a pagare un prezzo superiore. Alle volte poi questi prodot-

TABELLA 4 | VALUTAZIONE DELL'IMPATTO DELLE B CORPORATION ITALIANE

	Nativa	Equilibrium	Treedom	Fratelli Carli	D-Orbit	Habitech	Little Genius International	Mondora	Dermophysiologique	NWG Energia	Tweegs	Cometech	Focus Lab	Mean (Italian Sample)	Sd (Italian Sample)	Median (Italian Sample)	Total Median (All B-Corp Sample)
Overall B Score	108	81	115	91	84	91	114	94	81	115	118	132	97	101,62	16,35	97	80
Environment	11	27	45	40	45	28	14	8	22	40	36	8	12	25,85	14,28	27	9
Environmental products & services	0	8	31	0	29	0	0	0	4	N/A	N/A	N/A	N/A	8,00	12,78	0	4
Environmental practices	11	18	14	40	15	28	14	8	16	39	36	8	12	19,92	11,66	15	6
Land, office, plant	8	12	8	5	6	7	7	6	3	3	8	4	6	6,38	2,43	6	4
Energy, water, materials	2	4	4	7	5	<1	5	1	7	6	1	3	4	4,08	2,07	4	2
Emissions, water, waste	1	2	2	5	4	<1	2	<1	2	2	1	1	1	2,09	1,30	2	1
Suppliers & transportation	0	0	0	4	1	0	0	0	5	0	0	0	0	0,77	1,69	0	N/A
Workers	26	23	30	23	18	27	29	27	15	25	22	29	20	24,15	4,54	25	22
Compensation, benefits & training	16	12	18	16	12	20	18	18	8	17	12	19	10	15,08	3,82	16	15
Worker ownership	3	4	5	2	2	0	3	3	2	1	3	3	3	2,62	1,26	3	2
Work environment	7	6	4	4	3	5	6	5	4	4	5	7	6	5,08	1,26	5	4
Customers	28	0	0	0	N/A	0	29	12	11	N/A	N/A	31	27	13,80	13,64	11,5	N/A
Customer products & services	28	0	0	0	N/A	0	29	12	11	N/A	N/A	31	N/A	12,33	13,61	11	N/A
Products & services	28	0	0	0	N/A	19	28	12	11	N/A	N/A	31	27	15,60	12,69	15,5	N/A
Serving those in need	0	0	0	0	N/A	0	1	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	0,13	0,35	0	N/A
Community	31	26	30	23	14	19	31	37	25	34	40	55	56	32,38	12,45	31	32
Community practices	30	26	30	22	13	18	31	33	25	33	38	46	54	30,69	10,98	30	15
Suppliers & distributors	6	3	7	5	3	3	3	0	10	4	2	4	4	4,15	2,48	4	4
Local	14	8	3	5	4	9	9	12	6	6	9	14	14	8,69	3,86	9	5
Diversity	3	3	2	2	2	2	6	5	2	1	3	2	3	2,77	1,36	2	2
Job creation	<1	2	4	2	3	3	6	10	2	3	6	1	1	3,58	2,61	3	2
Civic engagement & giving	7	9	7	3	2	2	6	6	5	4	2	10	7	5,38	2,66	6	4
Governance	13	5	11	5	8	17	12	10	7	17	21	9	9	11,08	4,86	10	10
Accountability	9	3	5	4	5	12	8	6	5	14	15	4	4	7,23	4,07	5	6
Transparency	5	2	5	1	3	5	4	4	3	3	5	5	5	3,85	1,34	4	3

Fonte: www.bcorporation.net

TABELLA 5 | OPPORTUNITÀ E COSTI DELLA GESTIONE DI UN'AZIENDA IBRIDA

Opportunità	Costi
+ Visione di lungo periodo	– Maggiori costi di certificazione
+ Rapporto privilegiato con i clienti che formano la loro identità sociale su determinati valori	– Problemi nell'espandere la base di consumatori fuori dal cerchio dei valori sociali
+ Possibilità di aumentare la fedeltà del consumatore e il corrispondente premium price	– Impossibilità di entrare in tutte le nicchie di prodotto che risultano profittevoli
+ Visibilità e certificazione delle proprie azioni sociali	– Maggiori costi di gestione
+ Management protetto da acquisizione a fini di lucro	– Ridotte possibilità strategiche

ti possono diventare simboli (Fosfuri, Giarratana e Roca 2011; 2013) di particolari comunità che ruotano attorno ad alcuni valori sociali; per cui attraverso il consumo e lo sfoggio di determinati simboli il consumatore riafferma la propria identità come forma di appartenenza a un gruppo sociale ben identificato. Questo implica anche una maggiore lealtà e *willingness to pay* del consumatore nel lungo periodo. Concludendo, l'investimento sociale può diventare la fonte di un vantaggio competitivo, specialmente di differenziazione, perché non solo si segmenta il mercato su una variabile molto difendibile, ma anche perché si generano dei feedback positivi tra impresa e consumatore.

La Tabella 5 riassume schematicamente le opportunità e i costi che il management di una B Corporation si trova a gestire; tali *trade-off* possono chiaramente spiegare la ricerca empirica inconcludente sul rapporto tra CSR e profittabilità poiché solo una strategia mirata a risolverli può portare a un vantaggio competitivo sostenibile.

Raccomandazioni strategiche

Il vantaggio competitivo delle imprese ibride si fonda sulla capacità dell'impresa di avere un significativo e credibile impegno nel tempo su determinati valori sociali; questo impegno, che a prima vista ha pochi legami con le motivazioni di profitto, può inve-

ce produrre un ritorno positivo sulla relazione con i consumatori. Per esempio D-Light, una B Corporation fondata nel 2007 e specializzata nel mercato dell'energia solare, dichiara il suo scopo sociale nel fornire energia pulita a basso costo al maggior numero di persone possibile, specialmente nei paesi in via di sviluppo. D-Light però è anche la storia di un grande successo commerciale, essendo presente in 40 nazioni, con più di 6000 punti vendita, 10 filiali internazionali e con più di 300 addetti al 2013.

Senza tener in conto dell'impatto sociale positivo, le aziende ibride da un punto di vista strategico e manageriale si trovano di fronte a scelte innovative per mantenere alta la loro profittabilità. Chiaramente esse competono contro imprese che non sono vincolate nelle loro azioni dallo scopo sociale integrato nel loro statuto e hanno quindi uno svantaggio in termini sia di potenzialità strategica che di costo. Per le B Corp molte attività della catena del valore saranno maggiormente costose anche solo per la necessità di investire tempo e soldi nella ricerca dei fornitori che aderiscono ai principi sociali fondanti; oppure, nonostante abbiano la tecnologia e le capacità di entrare profittevolmente in nuove nicchie di mercato, devono abbandonare questi piani poiché può essere che tale nicchia sia in contrasto con qualche valore sociale fondante.

Questo significa che il discorso strategi-

co deve muoversi su nuovi approcci mirati a valorizzare la risorsa alla base del vantaggio competitivo dell'azienda, ovvero questo rapporto speciale tra impresa e consumatori basato su una condivisione profonda di alcuni valori sociali. Il concetto di strategia deve quindi evolversi verso azioni che creino valore economico aggiuntivo da questa risorsa per l'impresa, senza però minacciare il legame «emozionale».

Riassumiamo infine i punti fondamentali attraverso i quali un'azienda ibrida può costruire un vantaggio competitivo sostenibile.

a. Scelta dei valori sociali da sostenere. Anche se la scelta dei valori sociali può essere dettata dalla particolare storia personale dell'imprenditore, va ricordato che essi rappresentano la variabile fondamentale di segmentazione della clientela. Scegliere una nicchia di valori troppo piccola, poco duratura o poco controllabile può essere deleterio.

Il discorso strategico deve muoversi su nuovi approcci mirati a valorizzare la risorsa alla base del vantaggio competitivo dell'azienda, ovvero questo rapporto speciale tra impresa e consumatori basato su una condivisione profonda di alcuni valori sociali

b. Realizzazione di prodotti e servizi che possano diventare simboli per determinati valori sociali. Questo implica che l'impresa deve essere particolarmente attenta nel fornire quei prodotti e servizi che la sua particolare clientela richiede come necessari. Ciò significa che nel portafoglio dell'impresa è importante che siano presenti *tutti* i prodotti richiesti e *solo* quelli, non altri tipi di prodotti. Sia la mancanza di un prodotto richiesto che la presenza di un prodotto non richiesto potrebbero generare ritorni negativi all'impresa.

c. Coerenza tra le azioni sociali e azioni di

business. Qualsiasi azione di business, anche magari non evidente, che si scontri con i valori sociali dell'impresa può essere fonte di boicottaggio, reazioni negative e perdita di tutto il capitale reputazionale dell'impresa. Si ripensi all'esempio citato sopra di Lululemon, impresa attiva nelle comunità di assidui dello yoga, con un'immagine sociale diretta verso il sostenimento di valori sociali volti ad aumentare la salute dell'individuo, che fu aspramente criticata dalla sua stessa comunità di clienti quando si scoprì che alcuni fornitori mentivano sulla composizione dei tessuti con i quali l'azienda fabbricava i propri prodotti.

Tuttavia, esistono anche alcune problematiche «croniche» di questi modelli ibridi. Un problema che insorge in questo tipo di imprese è quello relativo alla postura di un management che deve rispondere a un dop-

pio obiettivo: verso gli azionisti e investitori in termini di valore aziendale, e verso le finalità sociali. Il confine tra i due obiettivi è spesso difficile non solo da mantenere, ma anche da visualizzare. La letteratura organizzativa e sociologica ha ampiamente sottolineato come la natura ibrida stessa di queste imprese crei per sua natura

tensioni, complessità e idiosincrasie (Battilana e Dorado 2010). Per esempio, alcuni manager potrebbero usare lo scopo sociale come scusante di risultati economici deludenti dovuti a una cattiva gestione strategica, mentre altri potrebbero trasferire fondi diretti alle iniziative sociali verso iniziative dirette ad accrescere il loro potere adducendo motivazioni di natura economica, anche quando non così pressanti. Un altro esempio riguarda le acquisizioni; sotto quali criteri accettare o rifiutare un'acquisizione che sia economicamente efficiente ma che infici l'aspetto sociale, o un'ac-

quisizione di natura sociale non propriamente economicamente profittevole? In altre parole, i problemi di costi di agenzia e di controllo del management presenti in qualsiasi azienda si potrebbero moltiplicare all'interno di imprese ibride.

Come risolvere questo problema? Una prima visione è che la natura ibrida sia solamente una fase iniziale di una giovane impresa che poi è destinata a scegliere tra una delle due identità: o diventare una classica azienda non-profit, o trasformarsi in una società che risponde solo ai doveri fiduciari verso gli azionisti. Una seconda visione implica da un lato il disegno di nuovi modelli strategici per mantenere la natura ibrida come fonte di un vantaggio competitivo che permetta all'azienda di crescere e di continuare a creare ritorni crescenti e duraturi tra la funzione di business e quella sociale. Questa visione apre nuove opportunità sia da un punto di vista di domanda di consulenza «specializzata» verso queste imprese, sia da quello della scrittura di rapporti contrattuali tra manager e im-

presa che rispecchino al meglio questa complessità. Come la letteratura sulla contrattazione manageriale ha lungamente dimostrato, buona parte, anche se non tutti, dei problemi di agenzia tra management e impresa possono essere risolti includendo nel contratto incentivi, monetari e non, diretti alla massimizzazione degli obiettivi aziendali. In questo caso, potrebbero essere inclusi obiettivi di natura sia reddituale sia sociale. Chiaramente, misurare il successo sociale di un'impresa non è facile e diretto come misurare un ROA o un ROS. A tale riguardo, gli sforzi delle società di certificazione sociale «numerica» come B Lab e il diffondersi di database con score sociali delle imprese come KLD database, RepTrack, o CR Corporate Citizens possono aiutare a definire contratti meno imperfetti e quindi il mantenimento dell'ibridità aziendale nel tempo. ■

Esplora  su

www.economiaemangement.it

Riferimenti bibliografici

- Barnett M.L., 2007. «Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility», *Academy of Management Review*, 32(3), pp. 794-816.
- Battilana J., Dorado S., 2010. «Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Microfinance Commercial Organizations», *Academy Management Journal*, 53(6), pp. 1419-40.
- Du S., Bhattacharya C.B., Sen S., 2011. «Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage: Overcoming the Trust Barrier», *Management Science*, 57(9), pp. 1528-45.
- Fombrun C.J., Gardberg N.A., Barnett M.L., 2000. «Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk», *Business and Society Review*, 105(1), pp. 85-106.
- Fosfuri A., Giarratana M.S., Roca E., 2011. «Community-Focused Strategies», *Strategic Organization*, 9(3), pp. 222-39.
- Fosfuri A., Giarratana M.S., Roca E., 2013. «Building and Sustaining a Product Differentiation Advantage Through a Community-Focused Strategy», *Industry & Innovation*, 20(2), pp. 114-32.
- Friedman M., 1970. «The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits», *New York Times Magazine*, 13 September, pp. 32-33, 122, 124, 126.
- Godfrey P., Merrill C., Hansen J., 2009. «The Relationship

Between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of the Risk Management Hypothesis», *Strategic Management Journal*, 30(4), pp. 425-45.

- Marquis C., Lee M., 2013. «Who Is Governing Whom? Executives, Governance, and the Structure of Generosity in Large U.S. Firms» *Strategic Management Journal*, forthcoming.
- Pasquini M., 2016. *Between Social Values and Profitable Performance: The Case of B-Corporations*, Marie Skłodowska-Curie Project, EU project 655676.
- Porter M.E., Kramer M.R., 2011. «Creating Shared Value», *Harvard Business Review*, 89(1-2), pp. 62-77.
- Russo M.V., 2012. *Enclaves of Enlightenment: Shared Values, Institutions, and Geographic Clustering of Hybrid Companies*, University of Oregon, unpublished manuscript.
- Santos F., Pache A.C., Birkholz C., 2015. «Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises», *California Management Review*, 57(3), pp. 36-58.
- Schuler D.A., Cording M., 2006. «A Corporate Social Performance-Corporate Financial Performance Behavioral Model for Consumers», *Academy of Management Review*, 31(3), pp. 540-58.