



***UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI***

***FEDERICO II***

***DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, MANAGEMENT, ISTITUZIONI***

***TESI DI DOTTORATO***

***IN SCIENZE AZIENDALI 27° CICLO***

***LA RESPONSABILITA' SOCIALE TRA STRATEGIA E  
VALUTAZIONE:***

***Il caso delle B-CORPORATIONS***

***RELATORE***

***Ch.ma Prof.ssa Cristina Mele***

***CANDIDATO***

***Immacolata Diez***

***LA RESPONSABILITA' SOCIALE TRA STRATEGIA E VALUTAZIONE:***

***Il caso delle B-CORPORATIONS***

INDICE

Capitolo 1 ETICA E SOSTENIBILITA'

1.1 Etica ed Economia

1.2 Definizione di Etica Sociale

1.3 Definizione di Bene comune

1.4 Sostenibilità e Responsabilità verso il Bene Comune

## Capitolo 2 LA RESPONSABILITA' SOCIALE DI IMPRESA

2.1 LA Corporate Social Responsibility

2.1.1. I Modelli di Sethi e Carroll

2.1.2 La critica Neoclassica

2.1.3 Corporate Social Performance

2.1.4 Il Modello di Carroll

2.1.5 Il Modello di Wartick e Cochran 2.2. La Triple Bottom Line

2.3 Evoluzione della CSR

2.4 Orientamento agli stakeholders

2.5 Benefici derivanti dalla CSR

2.5.1 Benefici per l'impresa

2.5.2 Benefici per la collettività

2.6 Gli effetti della responsabilità sociale sull'economicità di impresa

## Capitolo 3 IL RUOLO DELL'INNOVAZIONE NELLA CREAZIONE DEL VALORE

3.1 Innovazione

3.2 Open Innovation

3.3 Business Model Innovation

3.4 Il Modello delle 5 "CO" per la co – creazione di valore

## Capitolo 4 SOCIAL INNOVATION E BENEFIT CORPORATIONS

### 4.1 Social Innovation

### 4.2 Il processo della Social Innovation

#### 4.2.1. Suggerimenti \_ Prompts

#### 4.2.2. Proposte- Proposals

#### 4.2.3. Modelli – Prototyping

#### 4.2.4 Sostenere – Sustaining

#### 4.2.5 Crescita- Scaling

#### 4.2.6. Cambio sistemico – Systemic Change

### 4.3 Strategia di impresa for profit e for benefit

### 4.4 B- Corporation

### 4.5. Il B Lab

### 4.6. Il processo per la certificazione Corporation B

#### 4.6.1 B Impact Assessment

#### 4.6.2 La verifica del risultato

### 4.7 I vantaggi delle B Corporation

### 4.8 Le aziende protagoniste

### 4.9 Un'analisi sulla social innovation tra 40 B Corporation

## Capitolo 5 L'ITALIA E LE B CORPORATION

### 5.1 Le B Corporation in Italia

### 5.2. Nativa Srl

### 5.3 Fratelli Carli Srl

#### 5.3.1. I fornitori

#### 5.3.2. I clienti

#### 5.3.3. Le cinque aree d'intervento

### 5.4 Presentazione D-Orbit Srl

### 5.5 Presentazione Equilibrium Srl

## CAPITOLO 1 ETICA E SOSTENIBILITA'

### 1.1 Etica ed Economia

L'Etica rappresenta un insieme di comportamenti e di valori che orientano la condotta dell'uomo o meglio della comunità in cui esso agisce. Si possono normalmente distinguere un aspetto descrittivo e uno normativo dell'etica, ma la distinzione più interessante riguarda la morale e l'etica (ref): la prima riguarda la sfera soggettiva della condotta, ossia l'intenzione del soggetto e/o la sua disposizione interiore; la seconda, indica l'insieme dei valori morali effettivamente realizzati nella storia (per Hegel (anno) forme di eticità sono istituzioni come lo Stato, la famiglia, la società civile, ed a questo punto potremmo aggiungere un'altra realtà complessa come l'impresa).

L'etica può essere vista in senso "assoluto", per cui esistono degli imperativi categorici cui l'uomo non può sottrarsi, senza però tenere presente le conseguenze di questi comportamenti assolutistici. Se invece si volessero tener presenti le conseguenze di comportamenti eticamente validi, quindi rivolti a massimizzare i benefici delle azioni compiute, guardiamo ad un'etica utilitaristica, puntando a migliorare al massimo il bilancio tra valore e disvalore per i soggetti coinvolti. Si introducono così elementi di soggettività etica.

Altre teorie puntano sul rispetto dei diritti fondamentali dell'uomo, e sulla valutazione delle conseguenze dei comportamenti umani su questi diritti (ref). Con la disamina della sfera individuale e sentimentale si dà credito invece alla teoria delle virtù, secondo la quale gli aspetti che contano sono quelli sentimentali legati a concetti di amore, amicizia, simpatia, da cui discende un'etica altruistica che tende a migliorare i rapporti individuali indipendentemente dalle leggi. In questo modo si ha la misura della differenza tra l'etica assolutistica o Kantiana e l'etica relativistica.

Altro aspetto fondamentale è la relazione tra leggi ed etica: le prime sono tutelate con misure sanzionatorie mentre le seconde hanno un riconoscimento nel comune sentire, ma non per questo sono meno cogenti. Questo concetto di etica lascia maggiore libertà di scelta, e quindi su base volontaria si condividono o si manifestano comportamenti eticamente corretti.

Se si passa alla capacità di scelta, si può applicare sempre di più il concetto di etica e di eticamente corretto alle società, alle imprese, che operano di volta in volta in base a politiche sociali.

## 1.2 Definizione di Etica Sociale

L'etica sociale investe quella vastissima area della morale, che tende a fissare i principi necessari alla costruzione di un'ordinata convivenza civile, per cui la religione, il diritto, la filosofia, la politica, le scienze, la tecnologia diventano oggetto della sua indagine scientifica, nella misura in cui ciascuna di queste aree del sapere e della vita umana incide sull'uomo nel dettarne i comportamenti nella sfera pubblica (ref.).

L'etica sociale nasce, come disciplina autonoma dalla morale religiosa, nel corso dell'età moderna, quando la filosofia di matrice razionalista (Hobbes e Spinoza su tutti) sancisce, definitivamente, la rottura con gli schemi tradizionali della teologia medievale.

L'esigenza della nascita di una dottrina sistematica dei comportamenti sociali si fa viva quando, grazie al contributo di novità apportato dalla filosofia moderna, ogni pensiero ed atto dell'individuo viene ricondotto, definitivamente, alla sfera esclusiva del pensiero umano e del suo cogito: l'etica tenta, allora, di fondare simili comportamenti, vincolandoli ad un principio, di volta di volta, sempre diverso, ma pur sempre immanente.

Quali, dunque, i fondamenti per un corretto vivere sociale? L'epoca moderna ne sistematizza compiutamente, almeno, due di essenziale importanza. In primis, lo Stato stesso, posto al vertice della costruzione metafisica della filosofia hobbesiana (ref), diventa arbitro dei destini individuali, nella forma in cui la volontà politica, che esso elabora ed incarna, costituisce nella vita pubblica l'imperativo categorico per la coscienza e l'azione del suddito, che – in quanto tale – è chiamato all'obbedienza nei riguardi di un 'sovrano assoluto', tanto impersonale, quanto invero ineludibile e repressivo.

Il secolo dei Lumi, invece, rinnova il rapporto individuo-Stato, portando il singolo al rango di 'cittadino', detentore di una libera ed autonoma volontà, che egli è in grado di esprimere all'interno di un apparato istituzionale sovranazionale, che si fonda sulla legittimità di un consenso sociale, non conquistato - aprioristicamente - con la leva del Terrore, delle guerre di religione e delle stragi di Stato.

In Europa si diffuse tra i cittadini, all'indomani delle conquiste napoleoniche, il sentimento dell'insicurezza e la nitida percezione della permanente precarietà dello Stato di diritto, evidentemente pregiudicata dall'ambizione di chi, pretendendo di esportare, oltre i confini nazionali, i prodotti migliori della spiritualità filosofica occidentale, li negava nei fatti.

Il progressivo affermarsi della filosofia idealista ed i notevoli ed incessanti cambiamenti, in senso capitalistico, della struttura economica – indotti dall'incipiente processo di industrializzazione e dall'iniziativa imprenditoriale della nascente e fiorente borghesia – spinsero la riflessione morale a conferire la necessaria importanza al ruolo dell'individuo, il cui agire, nella sfera sociale, si caricava di enormi opportunità per sé e di rilevanti responsabilità



per l'intera comunità, al cui interno venivano, pertanto, rimodellati i criteri della formazione della leadership politica.

L'etica sociale giungeva, perciò, a definire, alla metà del XIX secolo, il primato dell'homo oeconomicus, che si fondava sull'esaltazione dell'essere umano, nato per identificarsi a pieno con i mezzi e con le finalità del sistema industriale: i miti della produzione di massa dei beni di consumo - di prima necessità e di lusso - e dell'incremento della produttività del lavoratore - ridotto, sovente, in condizioni di forte disagio, personale e familiare - dominavano in un'Europa, come quella della seconda parte dell'Ottocento, dilaniata dalla lotta di classe e dall'ipertrofia degli imperialismi. Il Novecento ha prodotto, tuttavia, un effettivo sisma nella riflessione filosofica intorno alle complesse questioni etiche: le "sorti progressive dell'umanità", retoricamente proclamate e promesse dai regimi totalitari nazi-fascisti e comunisti, si sono scontrate con i drammi più gravi della storia dell'umanità: la Shoah e, più in generale, le tragiche e sistematiche persecuzioni - condotte da Stati sovrani con il colpevole consenso dei propri cittadini - nei riguardi di quei soggetti, portatori di diversità razziali, culturali e comportamentali. Le categorie dell'etica, alla metà del XX secolo, hanno pertanto fatto registrare un inquietante e pericolosissimo cortocircuito, i cui effetti, tuttora, si avvertono in un'Europa, che non è, ancora, in grado di darsi una consolidata ed universalmente accettata identità politica, che superi i particolarismi ed i molteplici focolai di nazionalismi.

La vera svolta impressa alle riflessioni, in materia anche di etica sociale, è stata prodotta dall'ultima rivoluzione tecnologica, che - sin dalla metà degli anni Settanta del secolo scorso - ha modificato, profondamente, le abitudini di vita e di lavoro di diverse decine di milioni di individui, che - per effetto dell'introduzione dell'informatica, prima, e della telematica, successivamente - sono stati indotti a rivoluzionare sia i tempi, sia i costi, sia le modalità di espletamento delle loro quotidiane e frenetiche attività.

Il computer è diventato il migliore compagno degli adolescenti e dei professionisti, dal momento che è in grado di offrire, loro, opportunità straordinarie, in termini lavorativi e ludici.

Azioni, che prima potevano essere svolte solo in presenza fisica, sono ora effettuabili, rimanendo comodamente seduti dietro la tastiera di un p.c. I sistemi della democrazia politica e, soprattutto, di quella economico-finanziaria hanno subito, così, una trasformazione, assai profonda ed irreversibile, che non è paragonabile a nessuna altra innovazione, precedentemente, intervenuta nella storia dell'uomo. Il clic di un mouse è in grado di spostare, in pochi istanti, milioni di euro o di dollari – da un fondo di investimenti all'altro, da una società di capitali all'altra – e, per effetto dei sondaggi on-line, sempre più frequenti, l'interazione in rete può determinare il rapido successo o l'altrettanto repentino fallimento di questa o di quella personalità delle istituzioni e del mondo della politica, esaltandone o deprimendone le chances di carriera. Questo nuovo ed interessante fenomeno – di amplissima e complessa portata sociologica e molto diffuso, non solamente, nei Paesi ad economia avanzata – non può non incidere sulle categorie della tradizionale riflessione filosofica, determinando, al loro interno, uno sconvolgimento, che non ha avuto eguali nel dibattito di idee, sviluppatosi in Occidente, da Platone in poi. I fondamenti, ormai consolidati, dell'etica vengono, pertanto, messi in discussione, se non rovesciati, alla luce dell'incessante innovazione tecnologico-industriale, che, in pochissimi anni, ha inciso sui destini dell'umanità, molto più profondamente, di quanto, invero, non avessero fatto le ideologie.

La configurazione classica dell'Etica non corrisponde ai dinamismi delle tecnologie e dei mercati; essa è stata sostituita nella condotta umana e nelle conseguenti scelte da altri parametri tecnici-economici-scientifici

“La tecnoscienza fornisce una condotta molto più efficace e aderente all’agire dell’uomo; impone un obbligo che induce, più di ogni altra morale, a rispettare le sue regole; organizza la vita sul pianeta con la inesorabilità e la potenza di un movimento geologico. In rapporto ai fenomeni tecnoscientifici, etica e morale acquistano i connotati dei fossili” (ref con num. di pagina)

La questione etica non potrà mai essere recuperata, se non facendo i conti con la realtà tecnoscientifica. Sembra opportuno auspicare un’interazione tra la tecnica e l’etica. Le caratteristiche delle strutture sociali danno fondamento e oggetto all’etica sociale, caratterizzandola come *riflessione critica* sulle strutture sociali esistenti e orientamento normativo di una prassi, in vista di una particolare visione dell’uomo (antropologia). Proprio l’antropologia decide il passaggio da una etica individuale ad un’etica sociale. L’uomo è posto dinanzi a problemi etici di carattere planetario. In particolare, informatica e telematica non possono essere considerate al di fuori di una considerazione etica che si rinchioda nella torre del solo giudizio o di assoluzione o di condanna. Tecnologie e informatica determinano nel mondo del lavoro profondi cambiamenti di tipo quantitativo (riduzione del lavoro) e qualitativo (modalità di rapporto a lavoro-non lavoro) che coinvolgono direttamente l’etica sociale.

Si spalanca l’orizzonte del valore etico della persona umana e delle domande di *sensu*: a partire dal primato assoluto dell’uomo, come persona, e della sua liberazione; dal rapporto di comunione che deve caratterizzare i legami interumani, si va elaborando un’etica che sappia porre domande pertinenti all’informatica, alla telematica e alle nuove tecnologie. Domande relative alla finalità dell’uomo e del suo agire, del suo vivere e morire.

Come queste possibili valutazioni si riscontrano nel difficile processo di armonizzazione tra la dimensione etica e il percorso economico e sociologico?

Diventano oggetto di discussione questioni concrete del vissuto dell'uomo: può, senza motivo, un datore di lavoro licenziare un operaio? Si vedrà che, in pratica, a seconda della visione filosofica soggiacente si perviene a differenti conclusioni. Chi si rivolge alla teoria del plus-valore, riterrà questa un'ingiustizia; chi invece al diritto di proprietà, trova questa ipotesi normale. Tali problematiche sono affrontate nel contesto risolutivo delle lotte sindacali e divengono oggetto di una specifica branca dell'etica: etica degli affari (*business ethics*); particolarmente diffusa negli Stati Uniti e affrontata anche attraverso il dibattito di due riviste specializzate (*Journal of Business Ethics* e *Business and Professional Ethics Journal*).

Quanto detto dimostra che la soluzione di tali questioni non è affidata a teorie globali, a opinioni politiche o religiose, ai vari rapporti di forza, ma a pensatori che professionalmente riflettono accademicamente, e dunque sistematicamente, sui possibili esiti. L'autonomia che l'etica applicata rivendica, corrisponde alla possibilità di esaminare dei casi particolari, di discutere le possibili soluzioni e di valutare razionalmente i sistemi etici, in funzione di questi obiettivi.

Probabilmente, l'espressione etica-applicata è mal compresa. Essa è spesso l'esatto contrario dell'applicazione di una teoria. Sarebbe opportuno valutarla, piuttosto, come una casistica moderna. Per questo non è tanto la capacità di verificare il caso particolare in rapporto al principio universale, quanto la possibilità di sapere se questa azione che si va compiendo è legittima. In definitiva, si cerca di valutare i problemi concreti e reali, legati allo sviluppo della civilizzazione moderna.

Hare (anno) afferma che *può ritenersi valida una teoria etica, nella misura in cui riesce a risolvere i problemi pratici (num pag.)*. In questa prospettiva funzionale, l'etica applicata sembra aver ridato energie all'etica classica legandola ai suoi effetti concreti. In un mondo dove si diffonde la stessa

capacità tecnica, è appunto il caso concreto e reale, empirico, che si offre come oggetto specifico dell'etica e non tanto un insieme di teorie astratte, sottomesso alla varietà di tradizioni e di culture. In questa linea sembra evidente che l'etica applicata si avvia a produrre un reale cambiamento dell'assetto stesso dell'etica in quanto tale: ridisegna il rapporto tra teoria e realtà; tra soggetto e società.

Nel suo *L'Uomo unidimensionale*, Marcuse critica violentemente le scienze umane; la psicologia e la sociologia hanno il dovere di studiare i problemi concreti del lavoro e del lavoratore, senza rifugiarsi in valutazioni universalistiche e generali di sistemi economici e sociali. L'etica degli affari, che prima abbiamo citato, cade sotto l'urto di queste critiche. Così l'etica applicata non è più riconducibile ad una funzione filosofica astratta e universale, ma è impersonata nelle figure attive di comitati etici che avviano la soluzione dei problemi e li studiano nel contesto delle scuole economiche<sup>1</sup>.

Ci si chiede se sia ipotizzabile un percorso diverso che, rispecchiando anche l'utile funzionalità della risoluzione dei problemi pratici, sia capace di avviare una riflessione che possa avere un suo ineludibile fondamento. In definitiva, l'etica ha solo un carattere utile e funzionale o apre anche il varco alla riflessione essenziale dell'uomo che vive problemi e concrete situazioni?

L'economia del benessere non solo non esclude l'etica, ma può essere sostanzialmente arricchita dal prestare una maggiore attenzione ai risvolti etici, e che lo studio dell'etica, spesso rinchiuso su versanti autonomistici, può trovare certamente giovamento beneficiare nel più stretto contatto con l'economia.

Il tema rapporto economia-etica è tornato di grande attualità e viene affrontato dai più svariati punti di vista: quello del comportamento del singolo soggetto, quello della modalità di funzionamento del sistema economico considerato nel

---

<sup>1</sup> Cfr. S. AUROUX, *Éthique*, in *DPh*, coll.870-872.

suo complesso, ed infine quello dei rapporti fra un sistema economico ed un altro, o fra gruppi di un paese e un altro.

*Non solo uno dei **padri dell'economia** moderna, A. Smith, era professore di filosofia morale all'Università di Glasgow, ma anche la stessa materia dell'economia è stata considerata a lungo una specie di branca dell'etica e quindi insegnata nell'ambito del corso di scienze morali*

Il principio costitutivo dell'attività economica sta nella necessità della costruzione dell'esistenza umana, soggetto e oggetto dell'esperienza economica, risulteranno individuati nella loro funzionalità due caratteri: umanità e socialità, la cui conoscenza eviterà all'indagine economica le astrattezze e l'unilateralità lamenta

*«Riscoprire questa umanità nei soggetti e nei beni (non cose) del rapporto economico, è il compito di quanti abbiano sete di verità e pensino di poterne attingere alla fonte inesauribile della vita»<sup>2</sup>*, ed è condizione necessaria perché si possa recuperare l'economia nella sua concreta identità e unità e, nello stesso tempo, si possa individuare il suo specifico ethos.

Partendo dal punto di vista che l'economia concorre con le altre discipline allo sviluppo dell'uomo globale, di cui esprime una proprietà essenziale, quella di essere una creatura affetta da una quantità di bisogni che richiedono mezzi per essere soddisfatti, si può affermare che l'attività economica non può essere disgiunta da postulati etici. L'uomo, soggetto agente di questa specifica attività, è il principio fondamentale dell'etica normativamente pratica, e ogni suo comportamento, ogni sua azione economica ha rilevanza etica, ne è la fonte.

L'economia, quindi, vanta un'anima etica che ben si accompagna a quella fondata sul postulato scientifico che propone criteri in qualche modo verificabili. L'ethos dell'economia è un ethos distinto da quello delle altre

---

<sup>2</sup> Ibid.

discipline, non separato (pluralità e non una babele di ethos). E da questo ethos l'economia dovrebbe far scaturire il suo codice etico: economia etica, e quello dell'economista<sup>3</sup>. Potrebbero essere delineate almeno tre possibili proposte:

- L'economia ha bisogno di confrontarsi con le istanze etiche, presenti nelle concrete dimensioni economiche, per poter essere realmente la scienza che

---

-LUNGHINI G., «*Valore*», in *Dizionario di Economia Politica*, diretto da G. Lunghini, Torino 1990, XVI, 101-144.

-MACPHERSON C.B., *Ascesa e caduta della giustizia economica*, Roma 1990.

-MARTINELLI A., *Economia e società*, Milano 1990.

-MATHIEU A. (a cura), *L'economia e lo sviluppo globale della persona e della società*, Roma 1989, 27-43; 161-190.

-MCCLOSKEY D.N., *La retorica dell'economia*, a cura di A. Graziani, Torino 1988, 255-279.

-MYRDAL G. *Controcorrente*, Bari 1975.

-NAPOLEONI C., *Discorso sull'economia politica*, Torino 1985.

-Id., *Cercate ancora. Lettera sulla laicità e ultimi scritti*, Roma 1990.

-NICCOLI A., *Economia, Etica, Società politica*, Roma 1990.

-RICOSSA S., *Dizionario di Economia*, Torino 1982.

-SAMUELSON P.A. - NORDHAUS W.D., *Economia*, Bologna 1987, 3-55; 98-116; 157-174; 198-233.

-SAVONA P., *Cos'è l'economia*, Firenze 1990.

-SCHUMPETER J.A., *Capitalismo, Socialismo, Democrazia*, Milano 1977.

-SCHUMACHER E.F., *Il piccolo è bello. Una tecnologia dal volto umano*, a cura di C. Doglio, Milano 1977.

-SEN A., *Scelta, benessere, equità*, a cura di S. Zamagni, Bologna 1986.

-Id., *Etica ed economia*, a cura di S. Maddaloni, Bari 1988.

-SEN A. - WILLIAMS B. (a cura), *Utilitarismo e oltre*, Roma 1990.

-TIBERI VIPRAIO P. (a cura), *Etica ed economia*, Padova 1990. *Atti del convegno «L'enciclica Sollicitudo rei socialis e i problemi economici del nostro tempo»*, Udine, 4-5 novembre 1988.

-VIOLA F., *La società astratta. Un sistema di indifferenza*, Roma 1991.

-WICKSELL K., *Lezioni di Economia Politica*, Torino 1966, 15-111.

-ZAMAGNI S. (a cura), *Saggi di filosofia della scienza economica*, Roma 1982, 137-279.

-Id., *Sui fondamenti metodologici della scuola austriaca*, in *Economia politica e filosofica*, Roma 1982, 137-178. IV.

studia il **comportamento umano** come relazione tra **obiettivi e mezzi** applicabili ad usi alternativi. La scienza economica è spesso legata ad una specifica forma ideologica. È importante verificare quanto la forma ideologica cancelli, in funzione economica, la prospettiva etica.

- L'economia è necessaria come fonte e via primarie attraverso cui si concretizzano i valori, i diritti e le scelte umanizzanti dell'etica.

### 1.3 Definizione di bene comune

Il Bene Comune è l'orientamento etico della realtà sociale; la configurazione più esplicita e ideale di tale realtà. Per meglio offrirne le linee di definizione, se ne presentano tratti e caratteristiche. Il Bene Comune si esprime attraverso varie funzioni: *etica*, quando esprime il valore normativo della realtà sociale; *finalistica*, quando è una meta da conseguire; *mitica*, quando è un modello che concretizza l'idealità e si esprime attraverso scelte concrete.

Il Bene Comune vive in un equilibrio da definirsi costantemente tra dimensione individuale e dimensione sociale. La *dimensione individuale*: è un bene non omologabile a beni particolari, che a loro volta possono essere compresi alla luce del Bene Comune. La *dimensione sociale*: è un bene non astratto ma legato agli individui, né è omologabile ad un'idea totalizzante (razza, nazione etc...)

È un bene della persona in quanto relazionate ed orientate alla realizzazione di un progetto unitario di cui possano giovare tutti. La nozione di Bene Comune si evidenzia quando il bene personale ed il progetto sociale si armonizzano e convengono, perché allora il Bene della Comunità coincide con quello dei singoli. Perché abbia una funzione etico-critica è necessario pensarlo non solo



nei beni economici (benessere), ma nella qualità della vita sociale, ossia nel complesso di beni, di fini e di condizioni a cui tutti possono partecipare.

Il Bene Comune dipende dalle opzioni sociali e a sua volta le condiziona. Opzioni che devono essere dunque umaniste e personaliste ovvero solidali e sussidiarie. Il bene comune assume alcuni specifici caratteri operativi: pluralista e democratico; dinamico (tra storia passata ed obiettivi futuri); intenzionale e soggettivo (opera della volontà, ma anche di giuste strutture sociali); totalizzante e individuale (espressione della singola persona, ma articolato in un orizzonte più ampio di senso).

#### 1.4 Sostenibilità e Responsabilità verso il Bene Comune

Particolare attenzione al concetto di bene comune è stata data dall'Unione Europea, che ha dedicato approfonditi lavori del Comitato Etico e Sociale Europeo.

Il modello dell'economia del bene comune (EBC) deve essere inserito nel contesto normativo europeo e nazionale al fine di raggiungere livelli sempre più integrati di valori etici e di responsabilità sociale. L'economia del bene comune è considerata uno strumento per realizzare i valori europei della coesione sociale e della promozione dello sviluppo sostenibile in un contesto economico responsabile.

Il CESE adotta delle raccomandazioni (ECO 378) che avviano i Paesi dell'Unione verso il “mercato etico europeo” al fine di incentivare l'innovazione sociale, incrementare il tasso di occupazione il tutto in un ambiente migliore. Il “mercato etico europeo” si potrà realizzare, secondo queste raccomandazioni:

- 1) adottando un sistema di misurazione del benessere e dello sviluppo economico e sociale che vada al di là del PIL, puntando su indicatori quali :
  - Il prodotto del bene comune e il bilancio comune
- 2) Scegliendo politiche per un mercato etico interno che puntano su imprese che danno il maggior contributo al bene comune, attraverso un sistema di appalti pubblici etici e commerci interni etici;
- 3) Promuovendo il commercio etico all'esterno della EU, fissando come obiettivo il riconoscimento dell'azione delle imprese europee in campo sociale, dei diritti umani, della sicurezza sul lavoro e della protezione dell'ambiente, attraverso la diffusione del "marchio Europa"
- 4) Infine, il CESE chiede alla Commissione europea di prendere posizione e di incoraggiare tutti i tipi di imprenditori sociali che avviano organizzazioni volte a contribuire al bene comune, e di premiare, in termini di agevolazioni fiscali ed accessi ai mercati, tutte quelle imprese che seguono più rigorosamente comportamenti etici.

La situazione economica che persiste nei Paesi, anche extra UE, determina le condizioni di successo delle politiche fondamentali per il benessere della collettività: l'economia e le politiche economiche influenzano le scelte in campo sociale e cultura, dall'istruzione alla sanità, alla ricerca e sviluppo e all'innovazione.

Non si può in questo momento storico prescindere nell'effettuare le scelte sociali dalla grave crisi economica che continua a persistere nell'Unione Europea, cosicché la qualità della vita dei cittadini europei è di sicuro cambiata e non in meglio, tant'è che la stragrande maggioranza dei cittadini ritiene questo sistema economico non equo.

Da uno studio effettuato dalla Commissione EU sull'innovazione sociale e sulla revisione di medio periodo della Strategia Europa 2020, viene fuori

l'esigenza di bilanciare e rendere realmente interdipendenti gli obiettivi economici, sociali e ambientali attraverso il modello dell'"economia del bene comune", che è divenuto un movimento sociale adottato nei paesi nord europei come in quelli del sud Europa che hanno subito maggiormente la crisi contingente.

Le costituzioni di tutti i Paesi sostengono il benessere della collettività, e lo stesso Trattato dell'Unione sostiene che "l'economia deve essere al servizio delle persone" sostenendo pertanto che il fine ultimo da perseguire non debba essere il danaro o il capitale.

I valori dell'EBC sono fondati sulla dignità umana, la giustizia sociale, la partecipazione democratica e la sostenibilità ambientale.

Per misurare il raggiungimento del bene comune si devono aggiungere, se non sostituire, ai tradizionali strumenti (PIL, il Bilancio e il Reddito finanziario) di misurazione dell'economia, il Prodotto del Bene Comune, Il Bilancio del Bene Comune e la Valutazione del merito di credito dal punto di vista del Bene Comune.

Con la revisione delle politiche europee tese al raggiungimento del bene comune, si vuole aumentare la capacità della società di prevenire e resistere ai momenti di crisi e cambiamenti per mantenere un livello di vita dignitoso per le persone e soprattutto per far sì che non si penalizzino le generazioni future. Per attuare queste politiche è richiesta la partecipazione democratica diretta alla vita sociale ed economica.

L'EBC è dunque un processo sociale innovativo, che mira alla creazione di nuovi rapporti sociali, ma anche alla creazione di valore economico. Un sistema l'EBC che contribuisca allo sviluppo della società europea e alla gestione positiva dei cambiamenti economici.

Alla luce degli effetti della crisi che ha travolto l'Europa, i cittadini si sono ritrovati meno tolleranti rispetto alle perdite salariali, ai tagli dei servizi sociali, al degrado ambientale e all'incertezza economica e occupazionale.

Anche le politiche di CSR, a carattere volontario, si sono rivelate insufficienti presentando delle disparità all'interno delle aziende sia di genere che di livelli retributivi, sia di opportunità di carriera per i più giovani. Le PMI e gli imprenditori dal canto loro si sentono sempre più minacciati da concorrenti che non seguono alcun principio di etica e di valori morali.

In un contesto di perdita di fiducia nelle Istituzioni, il Governo dell'UE deve rivedere le sue scelte e fornire politiche alternative per il raggiungimento ed il soddisfacimento delle richieste di giustizia sociale dei propri cittadini.

Uno degli obiettivi è ridare fiducia con interventi che risanino l'ambiente, e che comportino l'adozione di uno sviluppo economico sostenibile.

Si devono, sempre secondo il CESE, riproporre politiche economiche e commerciali in linea con i valori etici dei cittadini, tentare il passaggio al "mercato etico europeo", in modo da sostenere anche le imprese e ridare loro impulso attraverso il "marchio" internazionale che esprima il senso della tutela e della promozione dei diritti umani, della qualità del lavoro e della tutela dell'ambiente.

Avranno quindi riconoscimento le imprese/organizzazioni che commercializzano perseguendo il bene comune, mentre saranno penalizzate quelle imprese che non garantiscono i livelli minimi etici lungo tutta la catena del valore.

Dunque si ritiene che il modello dell'EBC coincide con i valori fondanti della CSR, ma va oltre in quanto a metodologia ed obiettivi: in Europa la CSR si basa sul principio di "restituire una parte degli utili perseguiti alla comunità che interferisce con l'impresa" invece di "fare tutto il possibile per creare valore condiviso tra i proprietari/azionisti e la società in generale".

Per elaborare un mercato etico europeo, si misurerà concretamente il contributo delle imprese al bene comune attraverso sistemi informativi di carattere non finanziario; a seguito di ciò la società civile verrà informata dei risultati raggiunti attraverso un'etichettatura. Il Bilancio del bene comune ad oggi misura i valori costituzionali più importanti, che si concretizzano nei risultati ottenuti sul piano etico rispetto a tutti i gruppi di contatto.

*Il movimento EBC propone che il bilancio risponda a otto "metacriteri": 1. universale, 2. misurabile in punti neutrali, 3. comparabile tra imprese, 4. comprensibile a tutte le parti interessate, 5. pubblico, 6. sottoposto a verifica esterna (audit), 7. obbligatorio, 8. dotato di conseguenze giuridiche: migliore il risultato, minori le tasse, i dazi, gli interessi, ecc., secondo il motto: "il successo attraverso l'etica".*

*L'UE ha compiuto il primo passo con la direttiva sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario. Il secondo passo potrebbe consistere nell'includere nella direttiva solo le norme che soddisfino tutti i metacriteri elencati sopra e nell'attribuire vantaggi giuridici a seconda dei risultati ottenuti. Successivamente, le restanti norme potrebbero essere fuse in una sola, che costituirà la parte non finanziaria del bilancio obbligatorio delle imprese. Questo bilancio "universale" (finanziario e non finanziario) diventerebbe il biglietto di accesso al mercato comune etico del futuro.*

## CAPITOLO 2 LA RESPONSABILITA' SOCIALE DI IMPRESA

### 2.1 La Corporate Social Responsibility

A seguito dei mutamenti sociali, economici e politici degli ultimi anni le organizzazioni delle imprese si sono trovate a doversi adattare a situazioni completamente diverse e a sostenere comportamenti innovativi rispetto all'ambiente che le circonda. Anche le finalità imprenditoriali sono dovute mutare per adattarsi alle novità circostanti, passando ad una teoria dell'impresa che è rivolta al servizio della comunità senza trascurare l'esigenza dell'imprenditore finalizzata alla creazione del valore, ma che pretende oggi ancor di più il riferimento a valori etici della conduzione aziendale, con il cambiamento delle scelte aziendali (politiche) e delle strutture che le sostengono (organizzazione).

L'era della globalizzazione ha richiesto innumerevoli adattamenti alle imprese per assicurarsi la sopravvivenza in contesti flessibili ed innovativi, altamente competitivi e competenti nella gestione a valle di un'offerta personalizzata ed a monte con interrelazioni sempre più marcate con i fornitori, nonché all'interno attraverso logiche fortemente partecipative.

In un'epoca di limitate risorse la precondizione di sopravvivenza dell'impresa è data dal miglior rapporto qualità/prezzo; ma discende proprio dalla scarsità delle risorse l'attenzione ad un responsabile utilizzo delle risorse stesse, attenzione da parte degli stakeholder che richiedono una finalizzazione sociale del comportamento aziendale, che va ben oltre la "semplice" funzione di produzione orientando la gestione aziendale alla diffusione del benessere sociale e della salvaguardia ambientale. Si passa così a ritenere che la precondizione non sia più quella strettamente funzionale della produzione ma quella della funzione sociale che garantisce la sopravvivenza nel lungo periodo con conseguente accrescimento del valore economico della realtà

imprenditoriale, o meglio della Impresa. Infatti la finalità dell'impresa è quella di soddisfare i bisogni umani attraverso il soddisfacimento della domanda di beni/servizi prodotti con il rispetto dei principi di economicità. Pertanto l'organizzazione aziendale è incentrata sul raggiungimento della socialità ed economicità.

L'impresa va sempre più vista come un organismo che produce effetti direttamente sulla collettività attraverso il suo operato; questo operato deve essere pertanto sempre più responsabile per la verifica degli effetti della sua stessa produzione, che si riflettono al di là delle semplici transazioni di mercato; si deve rendere conto non solo all'imprenditore/azionisti, ma ad un pubblico più ampio composto dai gestori/amministratori dell'azienda, dai clienti /consumatori ai fornitori.

Il comportamento aziendale, secondo il Sethi (ref.), è rappresentato da tre stadi che variano rispetto alla legittimazione sociale d'impresa: il primo stadio – social obligation- ruota attorno al rispetto dei limiti legali e delle forze di mercato; il secondo stadio- social responsibility- tende al rispetto delle consuetudini sane e dei valori e delle aspettative della società; l'ultimo stadio - social responsiveness- comporta l'anticipazione dei bisogni sociali non ancora manifestatisi, così da prevenire problemi dell'adattamento del comportamento aziendale alle mutate condizioni sociali.

Sempre più l'opinione pubblica ritiene che le imprese devono contribuire alla crescita del valore sociale e della collettività per ripagare in termini di ritorno del capitale sociale che la stessa collettività ha reso disponibile alle organizzazioni aziendali, in materia di infrastrutture, formazione scolastica e professionale, sicurezza ecc. Pertanto si manifesta ampiamente la figura dell'impresa come cittadino a tutti gli effetti, con diritti/doveri di cittadinanza che si concretizzano nella responsabilità aziendale in senso pubblico e sempre più anche ambientale, con l'obbligo di risolvere i problemi sociali.

La CSR è stata elaborata da studiosi Nordamericani (ref), che ritengono che l'impresa deve operare responsabilmente nel proprio contesto sociale accogliendo le richieste che provengono dallo stesso, ed in considerazione del fatto che la società in cui si opera è in continua evoluzione, l'impresa deve adeguarsi o meglio prevenire le richieste dell'ambiente di cui è parte attiva, ecco che si passa da una visione dinamica di CSR giungendo al terzo stadio di cui sopra citato con il concetto della *Responsiveness*. A seguito di questi comportamenti, l'azienda mette in moto una politica di risposte adeguate. Quest'ultimo aspetto è stato definito "gestione di problemi di natura pubblica" o meglio di gestione della risposta, che dà il senso della capacità dell'impresa di affrontare, talora di prevenire, problematiche sociali e di predisporre programmi di attività di risposta.

Alla base della CSR troviamo il miglioramento della qualità della vita dei consumatori che ha comportato standard più elevati in termini di bisogni da soddisfare e di servizi richiesti. I consumatori, e la società in generale, sono sempre più attenti ai comportamenti dell'impresa ed alla sua capacità di prevenire azioni ambientali negative legate all'inquinamento, oppure alla capacità di impiego/ riallocazione di risorse umane sempre più qualificate, attenzionando (?) l'impresa alla compatibilità del suo agire in senso etico, economico, e sociale.

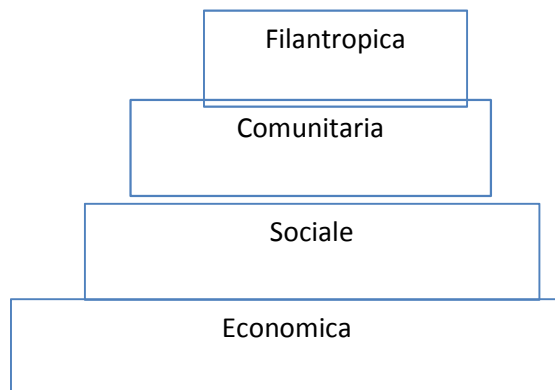
Al raggiungimento di equilibri economico-sociali, si arriverà quasi spontaneamente nel lungo periodo in quanto tale equilibrio rappresenta condizione essenziale della sopravvivenza e dello sviluppo dell'impresa. Così l'impresa dovrà perseguire attentamente obiettivi di crescita di valore, non di mero di profitto, compiendo scelte socialmente valide e con ricadute eticamente condivisibili. Si sottolinea l'esigenza di creare conciliabilità tra regole economiche e sociali nel raggiungimento dell'accrescimento del valore di impresa nel lungo termine.



La finalità ideale della CSR sarebbe il raggiungimento della massimizzazione del benessere della collettività: ma ovviamente si tratta di un obiettivo utopistico, in quanto l'atteggiamento egoistico non potrà mai del tutto scomparire. Molto meglio sarebbe, secondo Freeman (ref), armonizzare e minimizzare i conflitti tra gli stakeholder e ridurre i costi di transazione. La minimizzazione dei costi ci riporta ad una visione di impresa più realistica; tant'è che l'obiettivo ritorna ad essere nel suo aspetto economico, minimizzazione dei costi, non solo meno ambizioso rispetto alla massimizzazione del benessere collettivo, ma, sotto l'aspetto economico, anche sovraordinato, ancorchè non esclusivo rispetto a quello sociale. A questo punto entra in gioco l'abilità del management che deve salvaguardare l'equilibrio economico in rapporto alla solidità patrimoniale acquisita, all'andamento economico favorevole, all'apporto dell'immagine e della fiducia per la sopravvivenza aziendale. A fronte del comportamento manageriale si ritrovano atteggiamenti degli stakeholder interni, quali l'imprenditore/azionisti.

Si è giunti oggi a comprendere la CSR e la compatibilità con le finalità economiche e sociali, ma si è arrivati a superare una visione molto ristretta di operatività sociale dell'impresa legata al solo benessere degli stakeholder diretti, quali ad esempio, i dipendenti. La sfera della CSR si è notevolmente ampliata, andando ben oltre i semplicistici principi di assistenzialismo. Siamo in un contesto di CSR globale, riguardante un ventaglio di componenti concettuali .

Figura 1 La responsabilità globale sociale dell'impresa



Fonte: Sciarelli, 2007, p. 49

Il presupposto concettuale di tipo economico sul quale si base qualunque organizzazione aziendale per il raggiungimento della creazione del valore economico e contabilmente del raggiungimento di un rapporto favorevole tra costi e ricavi di gestione; dal presupposto discende il COROLLARIO (?), che rappresenta il concetto della distribuzione del valore creato nel modo più opportuno tra tutti gli stakeholder, producendo beni e servizi utili alla collettività; a seguito dello svolgimento dell'attività aziendale, si producono effetti nell'ambiente circostante, pertanto il comportamento dell'azienda deve essere tale da comprimere al massimo effetti negativi, mentre deve amplificare gli effetti benefici della propria attività a favore del benessere collettivo, da ciò discende il concetto- come elemento della responsabilità comunitaria, che si concretizza nella integrazione tra l'impresa e l'ambiente circostante, appunto la comunità. La legittimazione comunitaria comporta a sua volta effetti benefici per l'impresa che raggiunge consensi della collettività, garantendosi il consolidamento del consenso sociale.

L'ultimo concetto, la responsabilità filantropica, è di tipo opzionale, in quanto oggetto di scelta del comportamento aziendale e non obbligatorio. La

motivazione degli interventi intesi come investimenti moralmente liberi di attuare e privi di connessione con la presenza dell'impresa sul territorio, comportano delle scelte da parte dell'impresa che si prodiga in comportamenti attivi per la realizzazione di interventi di tipo solidaristico, di tipo pubblicistico, e di tipo culturale e ricreativo.

La CSR vista con questo dettaglio, può e deve prescindere il raggiungimento del profitto, anche se non si prescinderà del tutto da esso, ma solo temporalmente invertendo la realizzazione dell'interesse collettivo rispetto a quello più ristretto dell'impresa. Invece se intendiamo la CSR nella sola accezione della filantropia, la CSR verrebbe a concretizzarsi dopo il profitto.

Oggi si richiede alle imprese di operare secondo una filantropia strategica, in quanto con il loro comportamento manageriale selettivo, si possano operare scelte che comportino una ricaduta sociale dei benefici aziendali e che vada ben oltre la soluzione finanziaria di problemi collettivi, si approfitti così della capacità strategica della vision aziendale, per ottenere vantaggi organizzativi e sociali.

Si creano sinergie tra impresa e ambiente, sulla spinta della filantropia strategica, con la realizzazione di piani e programmi con la massimizzazione dei benefici effetti proattivi dell'azienda.

Il grado di coinvolgimento nella CSR fino al raggiungimento della filantropia strategica, molto dipende dalle dimensioni aziendali, e dal grado di sopportabilità di ulteriori costi, cosiddetti di "estrenalità": dunque poichè non tutte le aziende possono e devono sostenere questi costi, si ribadisce il grado opzionale di questo livello di CSR.

Un altro punto di vista può essere interessante: la serenità e la tranquillità dell'ambiente in cui opera l'azienda. Bisogna guardare all'ambiente come l'insieme degli stakeholder, quindi la CSR come la capacità dell'azienda di suddividere al meglio l'incremento di valore economico, sociale ed etico. Il

benessere della azienda è legato al rapporto con le altre organizzazioni sociali, come le famiglie, le imprese, in una positiva rete di relazioni, tali da garantire la sopravvivenza dell'impresa, e così, a seguito di un circolo virtuoso, da arrecare benefici alla collettività. I costi legati ad una responsabilità discrezionale di tipo filantropico, sono considerati veri e propri investimenti, in particolare con ritorno nel lungo periodo in quanto influenzano l'immagine aziendale e creare un vantaggio competitivo durevole.

### ***2.1.1 I modelli di Sethi e Carroll***

Negli anni '70 inizia quindi un filone di studi incentrato sulla responsabilità sociale d'impresa, in particolare saranno Sethi e Carroll a dare un'organizzazione al tema attraverso un modello sviluppato su più livelli. Il primo propone una categorizzazione della CSR basata su tre diverse dimensioni che descrivono il comportamento dell'impresa (Sethi, 1975):

□ □ Social obligation; L'obbligazione sociale verso il benessere e gli interessi dei cittadini e della comunità e del mercato in cui opera l'azienda nasce da un vincolo legislativo imposto dallo Stato. Nell'obbligazione non c'è nessuna volontarietà, anche se l'autore inserisce tale stadio all'interno della definizione del concetto di responsabilità sociale

• • Social responsibility; Entrano in gioco l'etica ed il comportamento sociale responsabile nell'approccio dell'azienda alle decisioni da compiere. Non si parla di obbligazioni ma di azioni volontarie per cui l'impresa vuole essere assimilata ad un buon cittadino e dare il proprio contributo in misura maggiore di ciò che viene legalmente richiesto

• z Social responsiveness. E' questa la novità del lavoro di Sethi, che riesce a superare l'approccio della CSR criticato da alcuni studiosi per la sua staticità. Per corporate social responsiveness si intende una "sensibilità sociale" ovvero un'attitudine ad avvertire gli stimoli ed i problemi che provengono dalla

società. La dinamicità è riscontrabile nella gestione dei problemi da parte dell'impresa che addirittura anticipa le pressioni e le richieste del proprio contesto di riferimento (Sciarelli S., 2007)

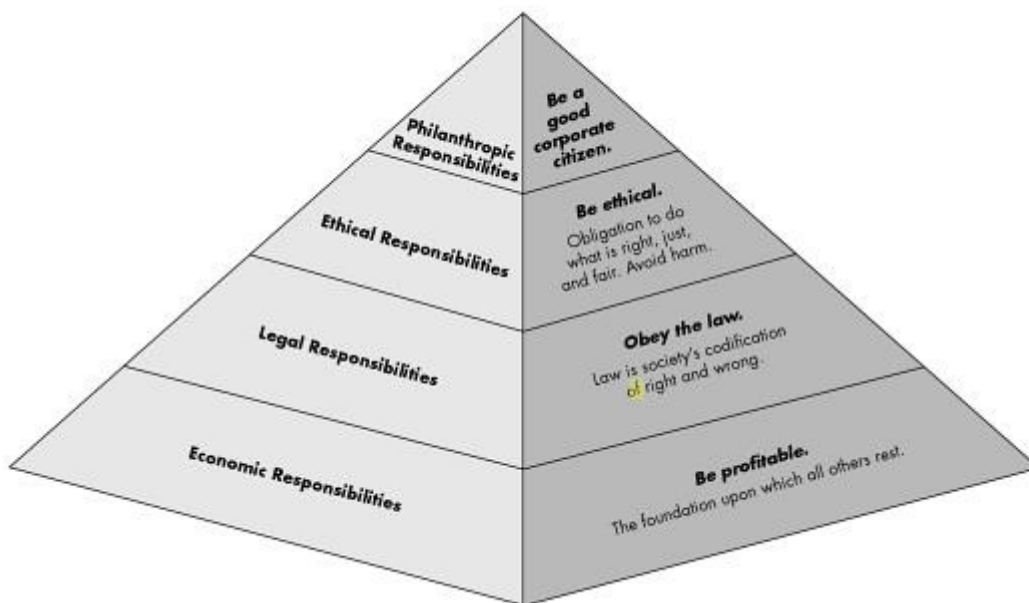
Secondo la teoria esposta da Sethi, tutte le aziende hanno un livello di responsabilità sociale, però quelle che si fermano al primo, alla social obligation, non possono essere realmente definite come interessate a dare un contributo alla comunità. Al secondo livello si può iniziare a parlare di corporate social responsibility, ma la critica che potrebbe essere mossa è che in realtà non si conoscono le vere intenzioni che si nascondono dietro le azioni del management che potrebbero appunto comportarsi in modo responsabile solo per “compliance”, per conformarsi. Infine la social responsiveness è molto interessante perché è uno stadio in cui l'azienda sviluppa una propria anima che vuole essere accettata dal contesto in cui si trova e che è ispirata dalle necessità dei propri stakeholder anche quando questi non lo rendono noto in modi espliciti.

Ispirato dal lavoro di Sethi, Carroll costruisce un proprio modello per lo studio del tema che prevede quattro livelli che definiscono la responsabilità sociale dell'impresa. (Carroll, 1979; 1991). Successivamente si preoccupa di offrire una rappresentazione grafica utilizzando una piramide, che va letta dal basso verso l'alto con il primo gradino che rappresenta l'obiettivo più importante per l'impresa. I quattro livelli sono: responsabilità economica, responsabilità legale, responsabilità etica, responsabilità filantropica o discrezionale (vd. Figura 2).

La piramide mette in evidenza le responsabilità dell'impresa in modo gerarchico, ponendo come primo obiettivo quella di generare un risultato economico positivo verso gli azionisti ed il mercato (responsabilità economica). Successivamente con la responsabilità legale, che insieme alla precedente è considerata obbligatoria, si intende l'obbligo verso la legge dello

Stato in cui opera l'azienda. Le ultime due, la responsabilità etica e filantropica, sono volontarie e si fondano su principi come l'equità e la giustizia, ovvero norme e valori sociali condivisi; in particolare l'ultima, definita anche discrezionale, è quella probabilmente più interessante perché l'organizzazione effettua degli investimenti a favore della comunità in maniera volontaria e senza alcuna apparente motivazione egoistica, come ad esempio l'aiuto per le madri lavoratrici superiore a quello legalmente richiesto offrendo convenzioni con gli asili nido vicino al luogo di lavoro.

Figura 2: La Piramide della Responsabilità Sociale d'Impresa



Fonte: Carroll e Buchholtz (2012), p.36.

### 2.1.2 La critica Neoclassica

Negli anni '70 si sviluppa anche un movimento di critica alla CSR e all'ipotetico effetto positivo di queste pratiche volontarie. Il più importante esponente della critica neoclassica fu Milton Friedman (1970), secondo il quale "c'è una e una sola responsabilità sociale dell'impresa – usare le sue

risorse e dedicarsi ad attività volte ad incrementare i propri profitti a patto che essa rimanga all'interno delle regole del gioco, il che equivale a sostenere che competa apertamente senza ricorrere all'inganno o alla frode". È chiaro che dal punto di vista dell'autore, la CSR non è giustificabile perché sottrarrebbe risorse dal suo obiettivo primario, ovvero la massimizzazione dei profitti.

Inoltre non crede che sia possibile avere dei migliori risultati derivanti dalla creazione di esternalità positive, perché se fossero chiare queste sinergie allora sarebbe d'accordo nel considerare tali voci di spesa non come costi ma come investimenti.

Rileggendo il pensiero di Friedman ad oggi si può pensare che fosse in errore, perché la responsabilità sociale è ormai parte integrante della strategia di qualsiasi azienda. Però è molto importante non dimenticare mai il principale obiettivo che rimane quello della creazione di valore e di profitti a cui hanno diritto, in ultima istanza, gli shareholder.

Una classifica dei migliori CEO del 2014 secondo la "Harvard Business Review" utilizza dati per la misurazione della performance come i dividendi distribuiti e la capitalizzazione dell'impresa. A questa ha provato ad aggiungere altre abilità più difficili da misurare come la vision strategica, l'autenticità, l'impatto sull'ambiente. Nonostante l'obiettivo fosse quello di arrivare ad una valutazione quanto più oggettiva possibile, il valore dell'impatto degli investimenti e del proprio ritorno economico abbia un peso specifico maggiore. Hanno quindi fatto due classifiche diverse, una in cui si dava conto al risultato economico ed un'altra che mettesse al proprio interno indicatori di sostenibilità, corporate citizenship, leadership, governance ecc., ed i risultati purtroppo non provano che "doing well doesn't correlate much at this stage with doing good". Solo due CEO sono in entrambe le classifiche, ed uno di questi è quarto nella classifica della "reputazione" e primo nella classifica della performance. Si tratta di Jeffrey Bezos, Fondatore di Amazon

ed a capo della sua stessa azienda che conduce con obiettivi di lungo termine (Ignatius, 2014).

### 2.1.3 Corporate Social Performance

Il termine Corporate Social Performance (CSP) è molto utilizzato sia nella letteratura che nel linguaggio comune all'interno di un'organizzazione. Inizialmente veniva confuso con quello della Corporate social responsibility, con la Corporate social responsiveness o qualsiasi altra interazione tra l'impresa e l'ambiente circostante (Wartick e Cochran, 1985). “La CSP si sviluppa sul finire dagli anni '70 negli Stati Uniti, quando l'attenzione di alcuni autori si concentra sulla definizione del concetto di “social issue” e la misurazione della performance sociale dell'impresa[...]. I lavori di Carroll, Sethi, Wartick e Cochran e la Wood hanno senza dubbio caratterizzato con i loro studi il processo evolutivo dei concetti e delle teorie sulle performance sociali.[...] Anche se è sulla base dei loro contributi che si sviluppano i due approcci alla CSP, né Carroll (1979), che Sethi (1979) forniscono una definizione precisa di CSP, ma si concentrano sul tentativo di elaborare modelli interpretativi del concetto. [...] È con Wartick e Cochran (1985) e, poi, con la Wood (1991) che il tema della CSP, in termini di governo ed anche di misurazione, trova una rilevante sistematizzazione.”(Sciarelli M., 2012)

Si presentano le definizioni sulla performance sociale di impresa degli studiosi citati, al fine di offrire un quadro completo del tema. Nel paragrafo successivo si proseguirà con un approfondimento dei modelli di Carroll e di Wartick e Cochran, che rappresenteranno la base per sviluppare la trattazione relativa ai social issues.

#### Tabella Definizioni di Corporate Social Performance

Autori	Definizione di CSP
--------	--------------------



Carrol, A.B. (1979)	La CSP è l'integrazione di tre dimensioni: la corporate social responsibility; la corporate social responsiveness; i social issues
Sethi, P. (1979)	La CSP è intesa come quel processo di adattamento del comportamento d'impresa ai bisogni della collettività
Wartick e Cochran (1985)	La CSP è il risultato dell'interazione di tre elementi: la definizione del principio alla base della responsabilità; il processo decisionale alla base dei comportamenti dell'impresa; i risultati prodotti dall'azione sociale.
Wood (1991)	La CSP è la configurazione organizzativa dei principi di social responsibility, dei processi di social responsiveness e delle politiche, programmi ed impatti relativi alle relazioni sociali dell'impresa. È una concettualizzazione sociologica, basata sulle assunzioni di base della teoria dei sistemi aperti

Fonte: Rielaborazione di Sciarelli M. (2012), cap.2 , p. 48.

#### 2.1.4 Il modello di Carroll

L'autore (Carrol, 1979) sviluppa un modello che prevede tre elementi che considera fondamentali per trattare il tema della CSP:

- Una definizione della corporate social responsibility
- Una specifica dell'atteggiamento di risposta dell'impresa rispetto all'ambiente (social responsiveness)
- Un elenco dei social issues per i quali esiste una responsabilità dell'impresa o un interesse di questa ad agire per aiutare a risolvere il problema

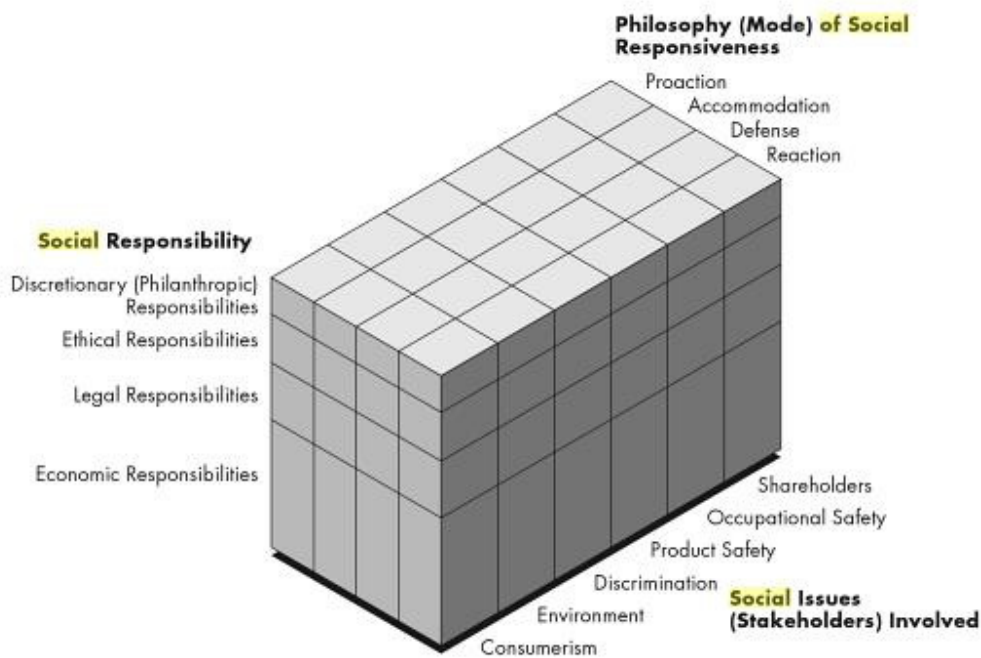
Per quanto riguarda le prime due aree del modello, queste sono state già esposte in precedenza. Per quanto riguarda la social responsibility, si ricordano le quattro responsabilità descritte dallo stesso Carroll nel modello a forma piramidale: economica, legale, etica e filantropica.

La social responsiveness era stata definita come una "sensibilità sociale" dell'impresa con cui risponde agli stimoli e alle pressioni del contesto. La

definizione che preferisce l'autore è quella di Ian Wilson, il quale asserisce l'esistenza di quattro diverse strategie: reaction, defense, accomodation e proaction. La prima strategia è definita come "reazione" ed è passiva, in quanto l'azienda si limita a rispondere alle richieste della società, senza ammettere di avere effetti negativi nel contesto di riferimento. La seconda invece è chiamata "difensiva" perché l'atteggiamento è di difesa cercando di fare il minimo indispensabile secondo le richieste della società. La terza è traducibile come strategia di "adattamento", per cui l'impresa diventa un buon cittadino che si adatta perfettamente alla vita in comunità ed è attenta alle pressioni che le vengono effettuate cercando di soddisfarle. Infine abbiamo l'atteggiamento più responsabile, che sarebbe auspicabile raggiungessero tutte le imprese esistenti, ovvero quello "proattivo" per cui le richieste vengono risolte anche senza essere esplicitamente poste all'azienda che appunto anticipa i bisogni della società.

Infine il terzo elemento è quello dei social issues ovvero le questioni sociali da affrontare sia perché l'impresa ne è in parte responsabile (ad esempio l'inquinamento), sia per l'importanza del problema che può colpire la sensibilità del management (ad esempio un'impresa multietnica vorrà sicuramente combattere la discriminazione). La lista proposta da Carroll non è intensiva, come lui stesso scrive, ma può essere cambiata in base all'azienda ed al settore in cui opera. Ha comunque provvisto sei temi generalmente accettati che vengono inseriti nel modello della CSP e sono: consumerismo, ambiente, discriminazione, sicurezza del prodotto, sicurezza dei lavoratori, stakeholder in generale.

Figura 3: Il modello della corporate social performance di Carroll



Fonte: Carroll A.B. e Buchholtz A.K. (2012), p. 45.

Viene quindi presentato un modello (vd. Figura 3) che mostra l'intersezione tra una o più parti delle tre diverse macroaree e che nell'intenzione dell'autore sarà utile sia per gli studiosi del tema che per i manager. I primi troveranno lo utilizzeranno per organizzare il concetto della social responsibility senza andare in confusione poiché, anche se non è una concettualizzazione perfetta del tema, è sicuramente utile per comprendere le diverse sfaccettature della corporate social performance. I manager invece dovrebbero comprendere che non è possibile separare la responsabilità dell'impresa dalla performance economica che passa per la risoluzione delle questioni sociali. Deve essere usato come strumento per pianificare le azioni e per diagnosticare i problemi, perché può assistere il management ad identificare le categorie in cui l'azienda si muove e la direzione che vuole assumere.

Con Carroll si giunge ad una organizzazione sistematica del tema della corporate social performance di cui in precedenza non si poteva disporre. Il suo modello rappresenta un utile strumento nelle mani dei manager e degli

studiosi, ma poco pragmatico in quanto non dà una definizione univoca di CSP perchè viene indicata come unione di tre diversi concetti rappresentati nella figura 3; inoltre, benchè sia di grande supporto ai manager in quanto introduce nell'ambito delle loro scelte tematiche diverse da quella economica, non consente di giungere ad una quantificazione di tipo "contabile" dell'impatto che hanno le scelte di tipo sociale sulla performance aziendale raggiunta.

#### 2.1.5 Il modello di Wartick e Cochran

Wartick e Cochran (1985) propongono un'estensione al modello della corporate social performance. Le prime due dimensioni della CSP, social responsibility e social responsiveness, già al tempo avevano generato un acceso dibattito che in un certo modo era riuscito nel proporre una definizione generalmente riconosciuta. La terza dimensione, quella dei social issues, era un concetto nuovo, ancora nelle prime fasi di sviluppo, per cui la dottrina non era riuscita ad organizzare un discorso sistematico del tema. Inoltre Carroll, che fu il primo ad inserire quest'area nella definizione di performance sociale, si era limitato ad offrire una lista né esaustiva né generalizzabile. Quindi gli autori decisero che la dimensione dei social issues era diventata stretta ed obsoleta per cui il concetto doveva maturare in quello di "social issues management".

L'issues management si sviluppa su tre linee parallele in tre aree diverse: public issues management, strategic issues management, social issues management. L'unica differenza tra queste dimensioni è la questione sociale considerata, infatti si parla di public issues quando trattiamo questioni legali, strategic issues quando le scelte hanno ripercussioni su un cambiamento di strategia ed infine i social issues sono collegati ai valori e all'atteggiamento della società. Lo scopo dell'issues management è di minimizzare le "sorprese" sprigionate dal turbolento contesto economico riuscendo a rispondere

immediatamente in maniera sistematica ed interattiva ai cambiamenti del contesto di riferimento. Il processo con cui si arriva all'issues management consiste di tre fasi: (1) Identificazione del problema; (2) Analisi del problema; (3) Sviluppo della strategia di risposta. (vd. Figura 4)

Gli autori sono convinti che questa terza dimensione sia essenziale per la definizione della CSP, che è una diretta estensione della social responsiveness perché offre un metodo per un'area continuamente criticata come tangenziale e debole per quello che è l'obiettivo dell'impresa. "In breve, il social issues management offre l'ingrediente finale mancante della Corporate Social Performance".

Figura 4: Il modello della corporate social performance di Wartick e Cochran

<b>Principles</b>	<b>Processes</b>	<b>Policies</b>
<b>Corporate Social Responsibilities</b>	<b>Corporate Social Responsiveness</b>	<b>Social Issues Management</b>
(1) Economic (2) Legal (3) Ethical (4) Discretionary	(1) Reactive (2) Defensive (3) Accommodative (4) Proactive	(1) Issues Identification (2) Issues Analysis (3) Response Development
<b>Directed at:</b>	<b>Directed at:</b>	<b>Directed at:</b>
(1) The Social Contract of Business (2) Business as a Moral Agent	(1) The Capacity to Respond to Changing Societal Conditions (2) Managerial Approaches to Developing Responses	(1) Minimizing "Surprises" (2) Determining Effective Corporate Social Policies
<b>Philosophical Orientation</b>	<b>Institutional Orientation</b>	<b>Organizational Orientation</b>

Fonte: Wartick e Cochran (1985), p. 767.

Con questo lavoro si fa un passo in avanti verso l'accettazione dei social issues come problema strategico manageriale e si propone addirittura uno schema da seguire utile nelle decisioni da prendere. Infine si considera quasi scontato l'effetto di tali scelte sulla

performance economica e sociale dell'impresa. Ancora una volta non c'è alcun tentativo di quantificare l'effetto positivo o negativo che hanno tali scelte, tema ancora oggi fortemente sentito ma che non troverà approfondimento in questo lavoro che focalizzerà l'attenzione sul "social issues management" cercando di offrire un quadro da una prospettiva moderna con le questioni sociali più sentite dalla società odierna.

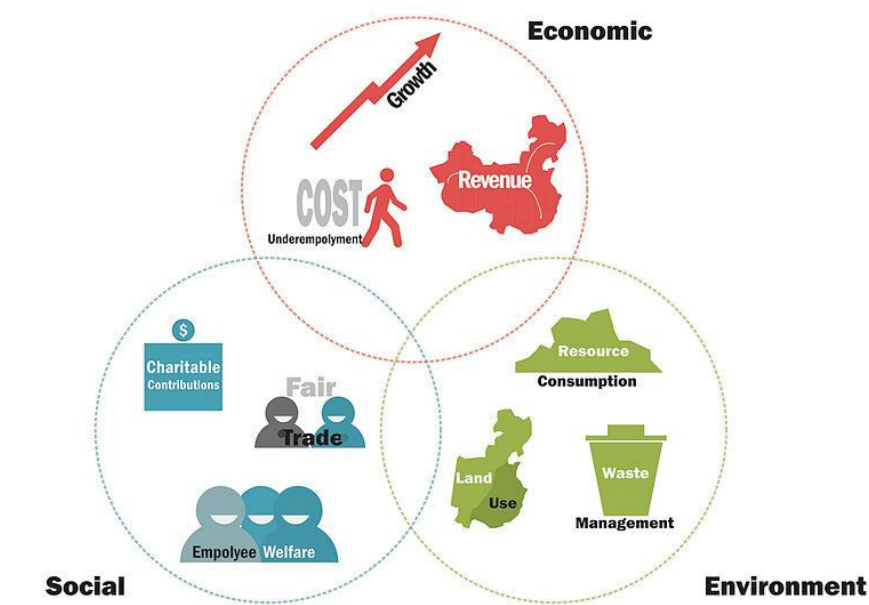
## 2.2 La Triple Bottom Line

La triple bottom line (TBL) è un framework costituito da tre parti: sociale, economica (finanziaria) e ambientale. È possibile riferirsi a queste tre aree come le 3P: people (persone), planet (pianeta) e profit (profitto). Questi sono definiti i tre pilastri della sostenibilità. Il concetto fu coniato per la prima volta da John Elkington nel 1994, al tempo consulente nella propria società dal nome SustainAbility. La sua argomentazione è che quando alla fine dell'anno le imprese tirano le somme, nel computo dei risultati è necessario tenere conto non solo del calcolo del profitto, ma anche della performance e dell'impatto dell'azienda sulle persone (lavoratori, stakeholder, clienti, persone svantaggiate) e sull'ambiente (inquinamento, sprechi, consumi). Il framework nasce inizialmente con l'idea di essere utilizzato a livello contabile, ma come abbiamo discusso in precedenza c'è una grossa difficoltà nel contabilizzare alcune poste di carattere sociale o ambientale in termini numerici, però lo schema della triple bottom line è ottimo nel sintetizzare gli obiettivi che l'azienda deve perseguire ed infatti molto adottato dagli "addetti ai lavori". Nell'idea iniziale dell'autore le dimensioni del modello erano gerarchicamente uguali e tra loro interagenti, per cui è stato spesso rappresentato tramite un triangolo equilatero.

Diverse critiche sono state mosse al modello che rappresenterebbe tutte e tre le dimensioni come uguali quando chiaramente un'azienda for profit deve avere come obiettivo minimo quello della sopravvivenza; una delle interpretazioni

arriva addirittura a presentare il modello come formato da cerchi concentrici per cui la sostenibilità economica era più importante di quella sociale ed il terzo cerchio, il meno importante rappresentava l'ambiente (Sciarelli M, 2012; p. 154-156). Per non entrare maggiormente nella discussione viene proposta una rappresentazione del modello il cui unico scopo è quello di presentare graficamente i tre pilastri della sostenibilità nella loro indipendenza e allo stesso tempo interdipendenza. (Vd. Figura 5).

Figura 5: I tre pilastri della sostenibilità - Triple Bottom Line



Fonte: Rappresentazione presente in [en.wikipedia.org/wiki/Triple\\_bottom\\_line](https://en.wikipedia.org/wiki/Triple_bottom_line)

Il concetto di Triple Bottom Line è di tipo dinamico, si evolve con la società e le pressioni che questa impone al mercato, tiene conto dei diversi e innovativi business model ed è influenzato dalle azioni governative. L'autore in uno studio successivo individua sette dimensioni in grado di marcare la differenza nell'agenda della TBL, arrivando a denominarle "le sette rivoluzioni della sostenibilità" (figura 6).

Figura 6: Le sette rivoluzioni della sostenibilit 

	<b>Old Paradigm</b>	→	<b>New Paradigm</b>
<b>1 Markets</b>	Compliance	→	Competition
<b>2 Values</b>	Hard	→	Soft
<b>3 Transparency</b>	Closed	→	Open
<b>4 Life-cycle technology</b>	Product	→	Function
<b>5 Partnerships</b>	Subversion	→	Symbiosis
<b>6 Time</b>	Wider	→	Longer
<b>7 Corporate governance</b>	Exclusive	→	Inclusive

Fonte: Henriques & Richardson, "The triple bottom line, does it all add up?: assessing the sustainability of business and CSR", Earthscan, 2004.

□□□Mercato: da conformit  a competizione. Anche le altre imprese hanno incorporato i nuovi principi di sostenibilit  nelle strategie aziendali, la vera rivoluzione la faranno le imprese che ci credono veramente.

• • •Valori: da rigidi a morbidi. I valori non dovrebbero essere presi come dati, ma in evoluzione con le persone all'interno della societ .

• • •Trasparenza: da chiusa a aperta. Gli stakeholder vogliono sempre pi  informazioni. Sta all'impresa decidere quali condividere volontariamente.

• • •Ciclo di vita della tecnologia: dal prodotto alla funzione. Una supply chain sana   diventato motore della rivoluzione perch  incide sulle scelte dei consumatori. Dipende anche dalla trasparenza.

• • •Partnership: dalla sovversione alla simbiosi. Il trend vede sempre pi  aziende collaborare tra loro anche se concorrenti nel mercato. Ci  non significa una diminuzione della competizione o delle frizioni.



□□□Tempo: da ampio a lungo. L'autore intende sottolineare l'ampiezza del tempo data dal progresso tecnologico che permette interrelazioni globali. La rivoluzione della sostenibilità però va pensata in tempi lunghi, anche secoli.

•Corporate Governance: da esclusiva a inclusiva. Quanto migliore è il sistema di governance tanto più ci avviciniamo ad un futuro che tiene conto delle persone, del pianeta e del profitto. È fondamentale il ruolo del board dell'impresa.

### **2.3 Evoluzione della CSR**

Il contesto in cui operano le imprese viene sempre più analizzato dal punto di vista sociale e non solo economico. Si prende in considerazione l'impresa come l'insieme degli individui che la gestiscono, e si dà quindi importanza e centralità alle forme di governance che rispecchiano l'organizzazione focalizzata sugli uomini. L'impresa in quanto insieme di individui si comporta come la somma di queste individualità e come tale ne condivide i valori e le responsabilità: insomma sarebbe impossibile prescindere dalla visione degli uomini che la governano. Inoltre i comportamenti etici e morali che discendono da questo modo di leggere l'impresa, non possono far trascurare ed anzi sottolineano gli assets intangibili che tra gli altri costituiscono il patrimonio dell'impresa, e stiamo qui riferendoci all'immagine ed alla fiducia che l'impresa dà di se stessa.

L'evoluzione dei sistemi economici fino ad arrivare alla globalizzazione hanno sempre più esaltato il ruolo dei manager e il coinvolgimento delle imprese nella responsabilità nella società per il raggiungimento di equilibri

economici, ambientali e culturali/etici. L'etica diventa sempre più il timone della conduzione aziendale:

- all'affermarsi fattori culturali, in virtù dell'accrescersi delle relazioni tra popolazioni ed etnie diversi;
- all'attenzione di fattori di contesto, che prendono in riferimento la qualità della vita e le problematiche inerenti l'ambiente;
- alla sistematizzazione di fattori organizzativi, con i quali si sperimentano nuove forme sempre più complesse ma relativamente snelle nei processi di decisione e scelta aziendali;
- fino a giungere agli aspetti soggettivi, che dimostrano quanto più efficacemente si tende all'affermazione ed al rispetto dei principi morali, ed etici, che fanno sì che l'impresa accresca sempre di più il suo valore con l'affermazione di un maggior grado di affidabilità.

L'impresa va vista quindi non solo come un soggetto economico e giuridico, ma come un soggetto sociale, partecipe alla vita della collettività e con essa responsabile.

Anche in questo contesto le istituzioni hanno assunto un ruolo di riferimento per l'orientamento del comportamento delle imprese, sostenendo e fornendo strumenti di sviluppo della CSR.

La Commissione Europea definisce la Corporate Social Responsibility come *“l'integrazione volontaria da parte delle imprese delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa, non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili ma anche andare al di là, investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate”*<sup>4</sup>, ponendola al centro di importanti programmi di

---

<sup>4</sup> Commissione Europea, *Libro Verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2001

investimento e ricerca, aventi l'obiettivo di diffondere la CSR come insieme di principi e pratiche operative in grado di cambiare gli attuali comportamenti aziendali.

Un numero sempre maggiore di imprese ha cominciato a promuovere strategie di responsabilità sociale, rispondendo alle varie pressioni sociali, ambientali ed economiche. Le prassi socialmente responsabili possono riguardare, dunque, la dimensione interna e la dimensione esterna dell'impresa.

La dimensione interna si riferisce all'ambito aziendale interno e riguarda le seguenti aree:

- Gestione delle risorse umane
- Salute e sicurezza nel lavoro
- Adattamento alle trasformazioni (ristrutturazioni aziendali)
- Gestione delle risorse naturali e degli effetti sull'ambiente

La gestione delle risorse umane riguarda l'attenzione e gli investimenti relativi al personale. Pertanto le aziende possono adottare un comportamento socialmente responsabile intervenendo in ambiti quali:

- istruzione e formazione continua
- Istruzione e formazione continua
- livelli retributivi
- orario di lavoro
- uguaglianza e pratiche non discriminatorie
- prospettive di inserimento professionale

Il tema della salute e della sicurezza sul luogo di lavoro riguarda l'adozione di misure volontarie. Le misure devono integrare gli obblighi legislativi,

con l'obiettivo di sviluppare su scala più ampia una cultura della prevenzione. In tale ambito le azioni che un'impresa può implementare sono, ad esempio:

- la cura delle garanzie offerte dalla catena di fornitura in tema di salute e sicurezza nel lavoro e selezione dei fornitori che ne tenga conto
- il miglioramento del livello di sicurezza dei prodotti

L'adattamento alle trasformazioni riguarda l'impegno dell'impresa per una gestione responsabile delle ristrutturazioni aziendali, in modo da attenuarne l'impatto sociale attraverso:

- l'attenzione alla partecipazione e il coinvolgimento delle parti interessate
- l'adozione di politiche di riconversione professionale
- partnership a favore dell'occupazione locale e dell'inserimento sociale

La gestione degli effetti sull'ambiente e delle risorse naturali riguarda l'impiego delle risorse naturali direttamente utilizzate nella produzione, in modo da ridurre l'impatto ambientale di quest'ultima tramite:

- la riduzione del consumo di risorse, di emissioni di inquinanti e di rifiuti
- l'attenzione per l'impatto dei prodotti lungo tutto il loro ciclo di vita
- l'adozione di sistemi di gestione ambientale e di audit certificabili da organismi accreditati
  - il miglioramento delle prestazioni ambientali lungo tutta la catena produttiva.

La dimensione esterna dell'impresa si riferisce a ciò che si estende oltre il confine perimetrale dell'impresa e concerne una complessa molteplicità di

rapporti. Infatti, l'impresa si trova ad operare in una rete di relazioni interdipendenti negli ambiti attinenti a:

- Comunità locali
- Partnership commerciali, fornitori e consumatori
- Diritti dell'uomo
- Preoccupazioni ambientali a livello planetario

L'impegno dell'impresa nella comunità locale può tradursi in una serie di comportamenti socialmente responsabili. Ad esempio:

- sviluppo di relazioni e creazioni di partnership locali
- formazione professionale complementare, investimenti e altre attività svolte nel campo dell'istruzione su tematiche a valenza sociale, ambientale e culturale
- attività (anche di comunicazione) ed iniziative territoriali su tematiche a valenza sociale, ambientale e culturale
- promozione del volontariato d'impresa
  - sponsorizzazioni culturali e sportive
  - donazioni

L'impegno dell'impresa nei rapporti con partner commerciali, fornitori e consumatori può tradursi in una serie di comportamenti socialmente responsabili, quali:

- sensibilizzazione dei fornitori all'adozione di principi di responsabilità sociale e selezione degli stessi in base ai loro comportamenti

- sostegno a favore di partnership commerciali che tengano conto dell'applicazione di comportamenti socialmente responsabili lungo tutta la catena organizzativo-produttiva

- attenzione a soddisfare le attese del cliente concernenti gli aspetti di qualità, sicurezza, affidabilità, rispetto dei criteri di eticità, tutela ambientale dei prodotti/servizi

trasparenza ed eticità nei rapporti con fornitori, clienti e partner commerciali (comportamenti anti-corruzione)

Specie nel caso in cui l'impresa operi all'estero (delocalizzazioni produttive, rapporti di fornitura e commerciali all'estero), può adottare una serie di comportamenti responsabili in difesa dei diritti umani:

- attenzione e controllo del rispetto dei criteri etici nelle catene di produzione a livello globale

- lotta contro la corruzione

- adozione di codici di condotta e verifica della loro applicazione anche lungo la catena di fornitori.

Nello svolgimento della propria attività le imprese possono incorrere in situazioni inerenti problematiche ambientali aventi ripercussioni globali. Pertanto le aziende transnazionali devono assumere un comportamento socialmente responsabile non solo a livello europeo ma anche internazionale. Possono, ad esempio:

- incoraggiare un miglioramento delle prestazioni ambientali lungo tutta la catena produttiva

- ricorrere agli strumenti europei e internazionali relativi alla tutela dell'ambiente, collegati alla gestione e ai prodotti

- investire nei paesi terzi nel rispetto dello sviluppo sociale ed economico di questi

La responsabilità sociale rappresenta, dunque, uno schema intangibile fondamentale per l'impresa, che incrementa il vantaggio competitivo sul mercato, influenzando positivamente sul profitto di lungo periodo. Gli strumenti che le imprese possono adottare per la valutazione delle attività intraprese in ambito sociale, siano esse relative alla dimensione interna o a quella esterna, sono svariati.

Tra questi il Bilancio Sociale, il Bilancio Ambientale, il Bilancio di Sostenibilità, il Codice etico, il Marketing Sociale, la Finanza etica, il Monitoraggio della catena di fornitura (SA8000), sono sicuramente i più utili per integrare la responsabilità sociale alla strategia di impresa.

## **2.4 Orientamento agli stakeholders**

La CSR è un modello di *governance* allargata e di gestione strategica dell'impresa, in base al quale il soggetto che prende le decisioni e che controlla effettivamente l'impresa ha doveri che si estendono dagli shareholder all'intero mondo degli stakeholder.

La *Stakeholder Theory* comporta, in un certo senso, un rovesciamento della logica innata del concetto convenzionale della CSR. Infatti, il filone di studi classici legati alla CSR si concentrano sulla condotta aziendale per identificare valenze e profili di responsabilità, mentre la *Stakeholder Theory* si concentra sull'esame dei vari gruppi nei confronti dei quali l'azienda ha una responsabilità.

Nella classica definizione di Freeman, «*stakeholder di un'organizzazione è [...] qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare, o essere influenzato*

da, la realizzazione delle attività organizzative» (1984)<sup>5</sup>. Termine che è sicuramente in contrapposizione rispetto al concetto di stockholder (azionisti), infatti, la nozione di stakeholder si riferisce a tutti coloro che hanno interessi nelle decisioni e nelle attività aziendali in termini di prodotti/servizi, politiche e processi, e che allo stesso tempo hanno la capacità di influenzare il loro funzionamento. La principale conseguenza dell'adozione di questa visione è che si amplia sensibilmente il ventaglio degli interlocutori sociali dell'impresa. Quindi, risulteranno stakeholder dell'impresa gli azionisti, i dipendenti, i clienti, gli enti pubblici, le associazioni di categoria, i gruppi di pressione, le organizzazioni non governative, i media e i concorrenti, nonché altre entità come le generazioni future e l'ambiente naturale stesso.

Nell'aspetto teorico, la prospettiva degli stakeholder costituisce un attacco diretto al classico modello del capitalismo di mercato, secondo cui l'impresa è detentrica di responsabilità e obblighi nei confronti di un unico gruppo (gli investitori). Con la *Stakeholder Theory* si aggiunge, quindi, il principio di impatto aziendale; in base al quale le imprese sono responsabili degli effetti delle proprie azioni su altri che possono risultare lesi, o trarre giovamenti dalle attività aziendali. Questo non significa trascurare il gruppo degli investitori, ma considerarlo tra le varie categorie rilevanti di stakeholder d'impresa.

L'obiettivo dell'impresa rimane, quindi, la creazione di valore, concentrandosi in un'ottica di lungo periodo, per evitare l'alterazione del proprio successo. Pertanto, avremo il passaggio dal concetto tradizionale di valore a quello di valore sostenibile che implica, di conseguenza, l'orientamento della gestione aziendale verso l'obiettivo della massimizzazione del valore a beneficio di tutti i portatori di interesse.

---

<sup>5</sup> Caramazza M. (2006), *Management e responsabilità sociale: pratiche, strategie e valori socialmente responsabili nel mondo dell'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano



«Da qui l'emergere di un nuovo approccio al business e ai processi di creazione di valore che, accanto alla dimensione economico-finanziaria propone una paritetica gestione della dimensione sociale e ambientale, riconosciute elementi essenziali per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo»<sup>6</sup>.

Si parla così di “*gestione sostenibile*” che prevede uno sviluppo in grado di «soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri»<sup>7</sup>, fondata quindi sul perseguimento del bene comune nel medio-lungo periodo.

Un'impresa sostenibile riesce ad accrescere il proprio patrimonio di conoscenze ricercando le migliori performance economiche, gestendo nel migliore dei modi le relazioni e tutelando l'ambiente migliorando, pertanto, la gestione delle operazioni e la propria offerta complessiva. Quindi, possiamo notare come il successo dell'impresa sia legato alla qualità delle relazioni con i diversi stakeholder.

Il primo passo da compiere è rappresentato dalla identificazione dei gruppi di interesse dove, tra questi, ci sono alcuni che sono più facilmente individuabili e altri che necessitano di una indagine più accurata. Successivamente il management dovrà decidere come creare valore e come ripartirlo tra i diversi interlocutori, ricercando il giusto equilibrio, evitando i classici conflitti legati alla diversa natura degli interessi in gioco.

In conclusione, si può dire che il risultato della *gestione sostenibile* può essere immaginato come il frutto della somma tra la ricchezza generata a vantaggio degli stakeholder d'impresa, il valore sociale ed ambientale generato per gli stakeholder e lo sviluppo delle competenze, del capitale

---

<sup>6</sup> Luison C., Perfumo S., *La misurazione quale componente fondamentale per la valutazione degli "intangible assets"*, *La valutazione delle Aziende, Finanza e Valore*, Milano, 2001

<sup>7</sup> Rapporto Brundtland (ONU), 1987

intellettuale, dell'immagine e della reputazione. Sarà, pertanto, compito del management decidere quanto investire sui diversi livelli.

## **2.5 Benefici derivanti dalla CSR**

La scelta da parte di un'impresa di imboccare la strada del CSR, o la scelta della comunità di puntare su imprese sostenibili, consente a questi due attori di beneficiare di vantaggi. Vantaggi che vanno dal miglioramento delle relazioni tra gli interlocutori, alla valorizzazione delle attività e dei risultati ottenuti tramite la CSR, fino ad arrivare alla fidelizzazione della clientela atta a scegliere imprese che oltre ad offrire prodotti con la relazione qualità/prezzo migliore, cerca di essere sostenibile nella sua gestione aziendale. Integrando, inoltre, la propria responsabilità sociale come investimento strategico ed elemento di marketing.

### *2.5.1 Benefici per l'impresa*

Estendere il campo degli stakeholder e ottimizzare l'impatto del proprio operato sul territorio e sulla comunità, consente all'impresa di guadagnarsi l'accettazione degli interlocutori e il consenso ad agire. Queste attività permettono all'impresa di influenzare, positivamente, il proprio valore espresso conseguentemente in termini di redditività, fiducia, credibilità, rispetto, reputazione e quindi di soddisfazione della clientela, dei consumatori finali e di tutti i portatori di interesse. Considerando il rapporto impresa-clienti, un'impresa che è socialmente responsabile avrà una forte interrelazione con il mercato, grazie alla sua gestione etica che la permette di essere maggiormente radicata sul territorio, avendo un miglior rapporto con la comunità locale e le associazioni operanti della comunità stessa.

Secondo varie ricerche sul marketing sociale, si evince che un gran numero di consumatori ritiene apprezzabile l'impegno sociale delle imprese anche se non obbligatorio, mentre altri considerano un vero e proprio dovere dell'impresa.<sup>8</sup>

Al di là dei benefici economici o di immagine che l'impresa può avere dall'attuazione di una gestione sostenibile, è probabile che le imprese continuino ad investire nel paradigma etico-sociale, non solo nel timore di ripercussioni negative, ma perché migliorare la propria *supply chain* può avere effetti sul rapporto con le altre imprese e favorire, così, l'integrazione in vista di una gestione congiunta della responsabilità sociale.

Il valore della responsabilità sociale può essere misurato in diversi modi, qualitativi e quantitativi, evidenziando un ampio numero di vantaggi.

Possiamo analizzare i diversi vantaggi cominciando dai *miglioramenti nella gestione dei rischi*. Tale concetto porta all'individuazione di rischi prima sconosciuti o non considerati sufficientemente, spingendo l'azienda a correggere la gestione per prevenire o eliminare la fonte del rischio. Infatti, i CdA delle imprese sono sotto una costante pressione affinché riescano a migliorare l'individuazione e la verifica dei rischi secondo la nuova e più ampia concezione. Inoltre, il miglioramento nella gestione dei rischi è uno dei fattori che spiega ulteriori vantaggi come la performance finanziaria e il minor costo del denaro.

Per quanto riguarda la *performance finanziaria*, c'è un crescente numero di dirigenti e investitori, i quali, riconoscono il contrasto tra la responsabilità d'impresa e la ricerca del profitto nel periodo immediato, comportando investimenti nel breve periodo e benefici economici in quello medio-lungo.

---

<sup>8</sup> Fonti: <http://www.eccellere.com/rubriche/Marketing/CSR.htm>, [www.ecomeal.info/documents/appalti\\_verdi\\_MM\\_feb08gm.pdf](http://www.ecomeal.info/documents/appalti_verdi_MM_feb08gm.pdf)

Quanto all'*accesso al minor costo del denaro*, le imprese che hanno più attenzione agli aspetti sociali, ambientali ed etici, hanno maggiore facilità nell'accesso al credito e al mercato di capitale. Una cattiva reputazione in questo ambito, invece, può determinare un aumento del costo e una minore disponibilità. A conferma di ciò, importanti banche hanno inserito nelle valutazioni del rischio di credito, aspetti legati all'ambiente e alla comunità diffondendo strumenti finanziari volti a favorire l'impegno e la tutela dell'ambiente. A dimostrazione di ciò, Banca Etica<sup>9</sup> ha un processo di credito che si caratterizza per la capacità di valutare il merito creditizio sia per gli elementi economici (l'analisi tecnica), sia per gli elementi non economici (valutazione della sensibilità sociale, ambientale e etica). La determinazione dell'impatto socio-ambientale dei finanziamenti concessi alle "Organizzazioni" viene effettuata tramite un'istruttoria socio-ambientale svolta dai Valutatori Sociali, volontari dell'Organizzazione Territoriale dei Soci iscritti ad un apposito albo che rendono possibile la valutazione del merito creditizio della clientela anche alla luce di indicatori non economici, di comunità e di relazione.

Altro esempio di beneficio derivante dall'attuazione della CSR è la *capacità di attrarre e mantenere i dipendenti*. Difatti, «*le imprese socialmente responsabili dimostrano maggiore facilità nel reclutare e mantenere il capitale umano all'interno dell'azienda e minori costi di selezione e formazione del personale*»<sup>10</sup>. Alcune imprese, inoltre, hanno compreso che la partecipazione agli utili, il possesso di azioni della società da parte dei dipendenti, e il miglioramento degli standard lavorativi provocano effetti positivi sulla motivazione e la produttività, con la conseguenza di poter usufruire di persone più competenti e qualificate.

---

<sup>9</sup> [www.bancaetica.com](http://www.bancaetica.com)

<sup>10</sup> Beda A. (2004), *La responsabilità sociale d'impresa: strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Il Sole 24 Ore, Milano

### 2.5.2 Benefici per la collettività

In passato, era opinione comune che l'economia e la società erano due ambiti di intervento separati e autonomi, provvisti di regolamenti propri. Oggi, questa considerazione si rivela superata dal desiderio delle imprese di favorire comportamenti accettati dalla società, migliorando la propria relazione con la collettività, costruendo una sorta di *coesione sociale*, andando oltre il mero tornaconto personale e producendo un risultato positivo per la società in cui opera.

La propagazione del fenomeno della CSR non può che accelerare il processo di cambiamento culturale della società. L'ambito d'azione di un'impresa è ben più ampio del perimetro aziendale, coinvolgendo la società in cui essa opera attraverso le relazioni con gli stakeholder interni ed esterni. Lo schema che segue cerca di rappresentare sinteticamente i benefici generati da un'azienda socialmente responsabile.

Quindi, si può certamente affermare che lo sviluppo di relazioni positive con l'ambiente di riferimento è uno dei fattori critici di successo di un'azienda. È un impegno imprescindibile a cui l'impresa non può sottrarsi se vuole salvaguardare la propria sopravvivenza, acquisendo il proprio *diritto di cittadinanza* uscendo dal suo isolamento e risultando soggetto capace di relazioni integrate.

Inoltre, è bene parlare anche del ruolo della collettività nella diffusione della Responsabilità Sociale di Impresa. Questo perché, è vero che l'adozione della CSR è una decisione che spetta solamente alle imprese, ma dobbiamo ricordare che essa nasce dalla interazione con parti interessate.

Quindi, come già promosso dalla Commissione Europea, aziende e comunità sono invitate a collaborare costruendo sinergie verso l'obiettivo della sostenibilità sociale ed ambientale.

Tabella 2 – I benefici diretti per gli stakeholder

Stakeholder	Benefici
Lavoratori/dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente di lavoro migliore e più sicuro</li> <li>• Maggiore attenzione al benessere economico e alla crescita professionale</li> <li>• Migliore equilibrio tra la vita lavorativa e privata</li> <li>• Coinvolgimenti dei processi decisionali</li> <li>• Miglioramento della salute psico-fisica</li> </ul>
Consumatori/clienti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Migliore qualità dei prodotti o servizi</li> <li>• Migliore comprensione dell'azienda</li> <li>• Maggiore consapevolezza dei processi di produzione/erogazione dei prodotti/servizi</li> <li>• Più facile accesso alle informazioni e ottenimento risposte</li> </ul>
Pubblica Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrate fiscali più eque</li> <li>• Condivisione di progetti di reciproca utilità</li> <li>• Minore costo di controllo e vigilanza</li> </ul>
Concorrenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrenza leale</li> <li>• Mercato più corretto</li> </ul>
Collettività	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contributi di competenze qualificate e progettualità</li> <li>• Sviluppo indiretto dell'economia (indotto)</li> <li>• Supporto alle associazioni locali</li> <li>• Sponsorizzazioni ad iniziative territoriali (sport, cultura, arte, ecc.)</li> <li>• Innovazione tecnologica e scientifica</li> </ul>
Ambiente/Generazioni future	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minori emissioni inquinanti e effetti negativi</li> <li>• Tutela e conservazione del patrimonio ambientale</li> <li>• Uso corretto delle risorse naturali</li> </ul>

Fonte: Beda A. (2004), *La responsabilità sociale d'impresa: strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Il Sole 24 Ore, Milano (pag. 40)

## **2.6 Gli effetti della responsabilità sociale sull'economicità di impresa**

Le imprese si trovano a dover operare in un contesto con un elevato grado di complessità. Di conseguenza, il comportamento strategico delle aziende si è modificato nel tempo. È divenuto rilevante il tema della flessibilità, che impone un sempre più ampio ricorso al decentramento sia del potere decisionale collegato alla normale operatività, che del potere decisionale strategico. Il decentramento, infatti, ha coinvolto non solo le strutture decisionali, ma anche l'apparato produttivo, distribuito sul territorio in molteplici unità di dimensioni più contenute, caratterizzate da minore complessità di governo e localizzate spesso in luoghi in cui sono presenti fattori ambientali di convenienza (costo del lavoro, imposizione fiscale, ecc). Inoltre, la ricerca di efficienza ha spinto le imprese verso un'attenta analisi del livello di performance con il quale erano capaci di realizzare le differenti fasi del ciclo produttivo.

Si sono così prodotti fenomeni di esternalizzazione. A ciò va aggiunto il problema dell'insufficienza delle imprese a gestire autonomamente il livello di conoscenza che è necessario per realizzare la combinazione produttiva e sostenere l'innovazione, per competere cioè con successo nel mercato globale.

Si può affermare, quindi, che ad oggi l'azienda si pone al centro di "una rete di rapporti e relazioni" con diversi interlocutori sociali che ne testimoniano i distinti momenti di apertura verso l'ambiente; essa non può, dunque, esimersi dall'operare attraverso la sistematica collaborazione con i singoli attori della scena globale, siano essi comunità economiche o paesi, istituzioni o organizzazioni produttive, aziende cooperative, pubbliche amministrazioni, fondazioni, associazioni, ONG, ecc. Tale collaborazione con gli stakeholder aziendali è necessaria per gestire le problematiche sociali e ambientali che influenzano la competitività dell'azienda e il suo ruolo nell'economia e nella società. Infatti, il conseguimento dell'economicità nella gestione è legato non

solo al realizzarsi di soddisfacenti processi interni di trasformazione, ma anche agli effetti che discendono dalla “qualità dei rapporti” che l’azienda ha saputo instaurare con i propri fornitori, clienti, finanziatori, con le istituzioni di riferimento, quindi con quella che viene definita “area esterna dell’azienda”.

La responsabilità sociale può essere intesa, dunque, come il tentativo del “business” di contribuire allo sviluppo economico e sostenibile, tramite il coinvolgimento dei dipendenti, della comunità locale e della società nella sua accezione più ampia . L’impegno assunto dalle imprese che decidono di seguire il modello della responsabilità sociale si concretizza in un comportamento ecologicamente ed eticamente corretto, in quanto investono anche sul capitale umano ed ambientale. Si auspica che “l’eco e l’etico compatibilità” diventino i due principi fondamentali dell’orientamento strategico dell’impresa e trovino applicazione nella totalità degli ambiti della gestione aziendale.

Per numerose imprese si tratta di un nuovo campo d’azione che richiede una valutazione di lungo periodo. L’impatto economico della responsabilità sociale delle imprese può essere ripartito in effetti diretti e indiretti. Risultati positivi diretti possono ad esempio derivare da un migliore ambiente di lavoro, che si traduce in un maggiore impegno e in una maggiore produttività dei lavoratori, ovvero possono derivare da un’efficace gestione delle risorse naturali. Invece, gli effetti indiretti sono il frutto della crescente attenzione dei consumatori e degli investitori, che migliora l’immagine e la competitività dell’impresa. La reputazione di un’impresa, infatti, può spesso soffrire per le critiche formulate nei riguardi delle sue prassi commerciali. Tale situazione può nuocere ad aspetti fondamentali per un’impresa, quali il suo marchio o la sua immagine. Per le aziende, dunque, la responsabilità sociale di impresa si rivela un fattore sempre più essenziale per essere concorrenziali in un determinato mercato e ottenere un vantaggio competitivo in linea con la propria strategia di base. Le prassi socialmente responsabili, infatti,



consentono di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale con una maggiore competitività

## CAPITOLO 3 – IL RUOLO DELL’INNOVAZIONE NELLA CREAZIONE DEL VALORE

### 3.1 Innovazione

L’innovazione è definita come l’atto di innovare, cioè di introdurre nuovi sistemi, nuovi ordinamenti, nuovi metodi di produzione.<sup>13</sup> L’innovazione può essere vista come l’applicazione di soluzioni migliori che soddisfano necessità nuove o inarticolate anche in mercati già esistenti (Maranville, 1992). Tale risultato viene raggiunto attraverso prodotti, processi, servizi, tecnologie o idee più efficaci che vengono messe in atto dai mercati, i governi e la società. Quindi si può definire il termine “innovazione” come qualcosa di originale e, di conseguenza, un qualcosa di nuovo che entra a far parte del sistema (Frankelius, 2009).

E’ chiaro che questa è una definizione generale che si può applicare a qualsiasi disciplina, restringendo il campo d’interesse all’economia diventa necessario citare come punto di riferimento i lavori di Schumpeter sull’innovazione ed il ruolo dell’imprenditore. Per Schumpeter l’innovazione consiste in uno dei seguenti cinque fenomeni: 1) introduzione di un nuovo prodotto; 2) introduzione di un nuovo metodo di produzione; 3) apertura di un nuovo mercato;) 4) introduzione di una nuova fonte di materia prima o semi-prodotto; 5) realizzazione di una nuova forma di organizzazione (Schumpeter, 1912). Inoltre dobbiamo allo stesso autore una distinzione efficace tra invenzione e innovazione: la prima è un atto di creatività intellettuale, e addirittura secondo le sue parole “senza alcuna importanza dal punto di vista dell’economia” (Schumpeter, 1939), l’innovazione al contrario è una decisione economica di un’azienda che applica tale invenzione.

La spinta all’innovazione più forte è quella della ricerca del profitto.

Schumpeter credeva che l'innovazione fosse fondamentale per la competitività e per riuscire a venire incontro alle richieste della consumer base di miglioramenti sulla qualità piuttosto che sul prezzo o sul servizio offerto. Sosteneva che l'innovazione fosse un processo di “distruzione creatrice” guidato dall'imprenditore (non necessariamente persona fisica ma anche istituzione), che incessantemente rivoluziona la struttura economica dall'interno, distruggendo la vecchia e creandone una nuova (Schumpeter 1912, 1943). Un esempio recente è quello della Silicon Valley, ad oggi conosciuta come il terreno più fertile per le startup. Nel 1957, otto lavoratori insoddisfatti lasciano la “Shockley Semiconductor”, azienda del premio Nobel e co-inventore del transistor William Shockley, per formare una propria azienda indipendente, la “Fairchild Semiconductor”. Dopo diversi anni, Fairchild riesce a sviluppare una formidabile presenza nel settore, entusiasmando e ispirando i lavoratori di altre aziende ad iniziare un proprio business basato sulle proprie idee. Dopo venti anni, questo processo è cresciuto così tanto da portare all'esplosione del fenomeno delle startup di aziende IT (information technology) nella zona della Silicon Valley<sup>15</sup>.

L'innovazione di cui parla Schumpeter è chiaramente di stampo capitalistico, modello ad oggi fortemente messo in discussione dalla crisi economica mondiale generata in America dai mutui sub-prime e che continua in molti paesi dell'Eurozona. Inoltre il focus è fortemente concentrato all'interno dell'azienda e nella figura dell'imprenditore, che nella società moderna si trovano a fronteggiare nuove e impegnative sfide. Innanzitutto, anche se potrebbe essere relativamente facile prevedere le capacità potenzialità di una nuova tecnologia in termini di abilità ad abilitare nuovi prodotti e nuove funzioni, rimane difficile prevedere quale sarà il vero utilizzo da parte del consumatore finale dato che è quasi impossibile descrivere perfettamente quale sarà l'effetto sulla società. Le e-mail sono un esempio calzante, perché più che la tecnologia alquanto elementare è l'utilizzo da parte della società di

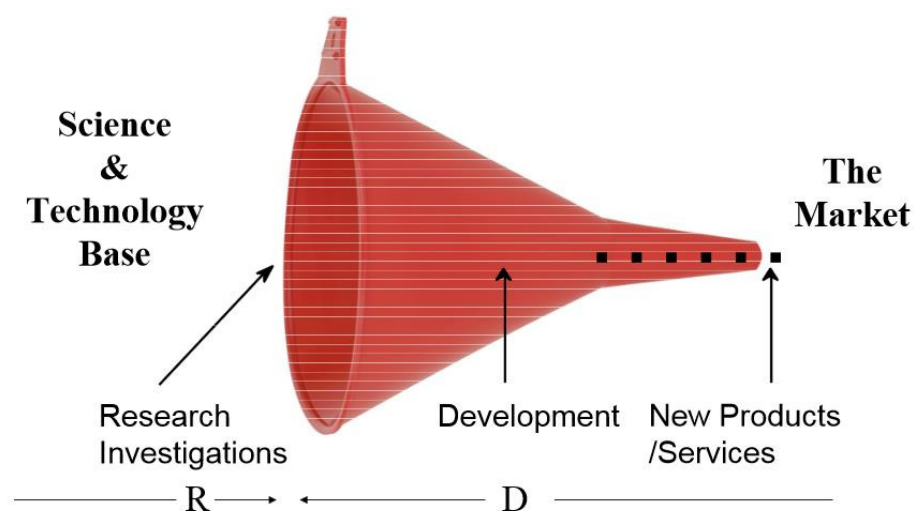
questa tecnica che ha rivoluzionato il modo di connettere le persone, di scambiare informazioni o addirittura di fare marketing. Un'altra sfida da affrontare è che spesso l'innovazione richiede un business model innovativo almeno quanto il prodotto o il servizio che si vuole offrire. Questa è una dura lezione in particolare per le imprese grandi o fortemente connotate, per cui spesso una buona idea rimane nel dipartimento di ricerca e sviluppo proprio per la difficoltà di implementazione

### 3.2 Open Innovation

“L'open innovation è un paradigma che afferma che le imprese possono e debbono fare ricorso ad idee esterne, così come a quelle interne, ed accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche.” Nel 2003 nasce un nuovo paradigma dell'innovazione ad opera di Chesbrough, attraverso una ricca descrizione dei processi di innovazione delle aziende come Xerox, IBM, Intel, Lucen, Merck e Millenium e dei diversi spin.off che sono nati da queste. L'innovazione aperta mostra come un'impresa possa utilizzare il proprio modello di business per identificare un nuovo ruolo della funzione di R&S (ricerca e sviluppo) in un mondo in cui la tecnologia permette l'accesso e la condivisione istantanea ad una serie di informazioni in modo da avanzare e crescere il proprio mercato. L'autore spiega che è possibile comprendere il nuovo paradigma come l'antitesi del modello tradizionale, verticalmente integrato, dove la ricerca e lo sviluppo veniva completamente gestito all'interno per poi essere finalmente distribuito all'esterno. Al contrario le imprese dovrebbero utilizzare sia le idee interne che le idee esterne all'interno di nuovi business model per ottenere un progresso tecnologico, semplicemente perché “non tutte le persone brillanti lavorano per te, quindi c'è bisogno di fare un grande sforzo per accedere ed incorporare le idee e le tecnologie esterne all'interno della propria azienda.”

Il vecchio paradigma, definito come “closed innovation” (innovazione chiusa), è stato il modello dominante di un’epoca ormai passata come suggerito dal declino delle società leader di mercato e di innovazione all’alba del nuovo millennio. L’idea è che per avere un’innovazione di successo è necessario il pieno controllo di questa. Quindi l’impresa dovrebbe generare, sviluppare, costruire, commercializzare, distribuire, finanziare e supportare l’idea da sola. Quindi questo paradigma consiglia una gestione internamente integrata perché non è possibile affidarsi alle competenze e alla qualità di agenti esterni; nonostante non sia una legge scritta, è stata dimostrata come fosse pratica comune tra le imprese. Per cui è nato un circolo virtuoso in cui l’invenzione nasceva all’interno e le risorse utilizzate venivano rimpiazzate una volta che la commercializzazione del prodotto avesse dato buoni risultati. Chiaramente il rischio di bloccare il meccanismo è molto alto, però per buona parte del XX secolo aveva dato ottimi risultati dati gli alti margini di profitto ed una società che cambiava ma senza subire vere e proprie rivoluzioni. Il processo è stato presentato come un imbuto (vd. Figura 2.1) in cui da sinistra entrano le idee ad opera della funzione di ricerca, successivamente solo alcune riescono a superare gli ostacoli interni per poi essere sviluppate e finalmente muoversi verso l’unica uscita ovvero il mercato e quindi i consumatori.

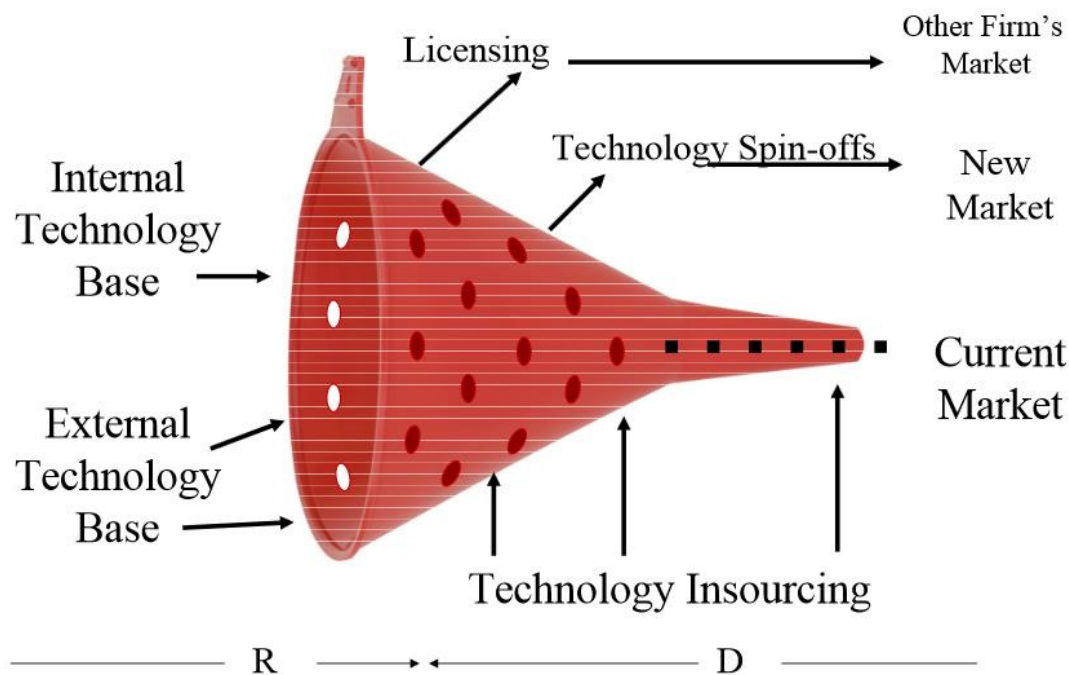
Figura 7: Il sistema di closed innovation



Fonte: Chesbrough, Open Innovation: A New Paradigm for Industrial R&D, Presentation to National University Ireland-Galway, 2009.

La crisi del paradigma tradizionale è causata da fattori come la globalizzazione, la crescente mobilità di persone altamente qualificate, la diminuzione della vita dei prodotti e la velocità di raggiungere il mercato in particolare da nuove aziende, start up, inizialmente di piccola dimensione. Così si assiste alla distruzione del circolo vizioso dell'innovazione e all'entrata in gioco di un nuovo paradigma denominato appunto "open innovation" (vd. Figura 2.2). Questo è caratterizzato dalla presenza di nuovi modelli di business che integrano perfettamente le idee interne ed esterne allo scopo di generare valore. Infatti contrariamente al sistema precedente, la generazione di idee e progetti può essere lanciata sia da attori interni che esterni e le nuove tecnologie possono entrare all'interno del processo anche in diverse fasi. Inoltre il risultato finale può raggiungere il mercato in diversi modi, oltre al tradizionale mercato dei consumatori si può decidere di creare una start-up o dare in licenza il prodotto o la tecnologia appena creata. L'autore dichiara di aver etichettato questo paradigma come "aperto" perché ci sono diversi modi in cui le idee possono scorrere all'interno dell'imbuto sia dal lato in entrata che in uscita. Infatti i progetti che riescono a superare il tunnel sono prodotti e distribuiti nel mercato dell'azienda o in un mercato nuovo attraverso degli spin off o addirittura tramite il licensing nei mercati di altre aziende.

Figura 8: Il sistema di open innovation



Fonte: Chesbrough, Open Innovation: A New Paradigm for Industrial R&D, Presentation to National University Ireland-Galway, 2009.

Il focus della ricerca dell'autore è sul dipartimento di Ricerca&Sviluppo delle aziende di maggiore dimensione, però questi principi hanno valore sia per aziende che operano al di fuori del campo della High-Technology, che per aziende di più piccole dimensioni. Questa è valido perché il cambio è sostanzialmente nell'approccio all'innovazione, il management gestisce diversamente la propria azienda in base ad una nuova mentalità vincente. Se dovessimo immaginare delle frasi che potrebbero dire e pensare due diversi CEO, uno appartenente al paradigma tradizionale di tipo chiuso, l'altro fortemente ispirato dal nuovo paradigma della innovazione aperta, potremmo pensare che ad una stessa intervista loro ci rispondano come nella tabella 2.3. Il cambio dei principi è radicale e rivoluzionario, nuovo in quanto risponde al nuovo mercato e ai nuovi stimoli, ed in definitiva di tipo razionale perché riesce a vedere le costrizioni come delle opportunità e sfruttare un sistema aperto dato che le conoscenze e le idee migliori possono arrivare dall'esterno.

Tabella 3: Confronto tra i principi dell'innovazione chiusa e aperta

I principi della Closed Innovation	I principi della Open Innovation
Le persone intelligenti nel nostro campo lavorano per noi	Non tutte le persone brillanti lavorano per noi, dobbiamo lavorare con persone in gamba interne e esterne all'azienda
Per ricavare profitto dalla R&S, dobbiamo scoprire, sviluppare e consegnare noi stessi	R&S esterna può creare valore in misura considerevole, di cui la R&S interna può rivendicarne qualche porzione di valore
Se lo scopriamo da noi, arriveremo per primi al mercato	Non dobbiamo dar vita alla ricerca che poi ci porterà al profitto
La company che porta un'innovazione nel mercato per prima, vincerà	Costruire un miglior modello di business è meglio che arrivare per primi nel mercato
Se creiamo più degli altri e meglio, vinceremo	Se riusciamo a fare buon uso delle idee esterne ed interne, vinceremo
Dovremmo controllare i brevetti, così che i concorrenti non possano trarre profitto dalle nostre idee	Dovremmo trarre profitto dai nostri brevetti e comprare quelli degli altri per migliorare il nostro business model

Fonte: ns. elaborazione di Chesbrough, (2003).

Per trovare un esempio nella realtà di un forte cambiamento di mentalità e di approccio all'innovazione, il caso di Procter&Gamble (P&G), multinazionale leader di mercato ancora oggi nel settore dei beni di consumo, è davvero calzante. Infatti prima del 2000 le idee sia di nuovi marchi che di prodotti venivano completamente dall'interno, con un team di scienziati composto addirittura da circa 9000 persone. Però in quegli anni dei risultati negativi e una crescente sfiducia riflessa sul valore azionario del titolo hanno portato ad una decisione drastica: cambiare il chief executive officer. Il primo step per risolvere la situazione è stato quello di ricercare le cause del problema, che si è rivelato essere legato alla crescita. L'azienda, nonostante i propri prodotti avessero ancora buone performance, non riusciva a crescere perché non venivano più creati nuovi brand per mancanza di idee. Così la scelta rivoluzionaria per un'azienda così integrata verticalmente è stata di aprirsi al mondo attraverso il programma "Connect and Develop", per cui P&G ha creato una figura ad hoc, il Direttore delle innovazioni esterne, che si occupa di raggiungere terze parti per idee innovative attraverso dei "technology



scout”, investimenti in intermediari dell’innovazione e partnership con altre aziende sull’utilizzo di brevetti. Così in poco tempo il prezzo di mercato è tornato al vecchio valore, ed ha instaurato nuovamente un trend di crescita proprio perché all’interno si è passati dal dire “noi inventiamo ciò che non è stato inventato” ad una sana riflessione “ci sono circa un milione e mezzo di clienti di P&G nel mondo, io li voglio nel mio team”. (Chesbrough 2003,2009).

### 3.3 Business Model Innovation

I fattori abilitanti dell’innovazione aperta sono diversi: ad un livello generale, un cambiamento della mentalità nella gestione dell’azienda in grado di aprirsi al mondo esterno; lo strumento principale è la tecnologia, la quale permette di interagire con attori in diverse parti del mondo in maniera istantanea e di ricercare informazioni velocemente; il sistema di creazione del valore, ovvero il business model, ha bisogno di adattarsi a queste nuove sfide ed allo stesso tempo opportunità.

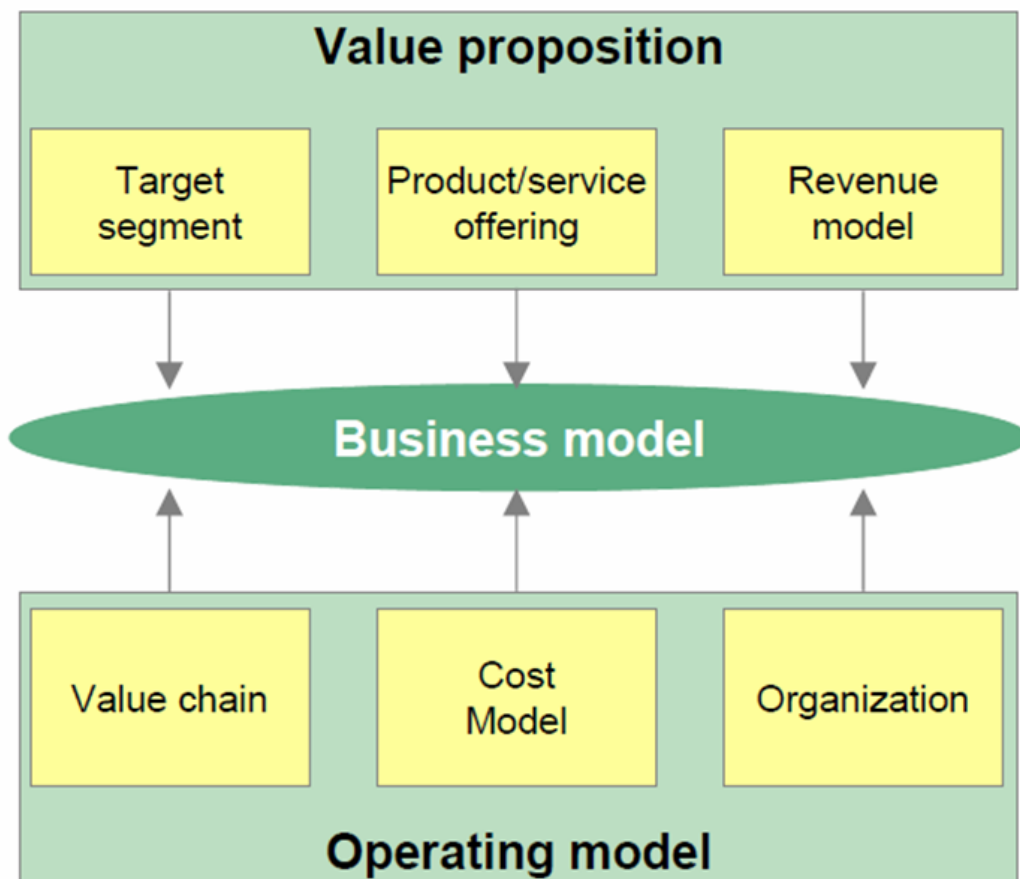
Nel 2003 Apple introduce l’ipod e l’itunes store, rivoluzionando l’intrattenimento portatile ed il modo di ascoltare ed acquistare musica. Il successo dell’oggetto del desiderio di persone appartenenti a diverse età e classi sociali, ha portato l’azienda ad avere una capitalizzazione di oltre 150 miliardi di dollari dopo solo quattro anni dall’uscita dell’ipod. Il riproduttore di musica in formato digitale non è stato il primo a proporre un prodotto di alta qualità con un design accattivante all’interno del mercato, però ha sbaragliato la concorrenza portandosi completamente ad un altro livello. Il vero successo di Apple è stato quello di prendere una buona idea tecnologica ed inserirla all’interno di un eccezionale modello di business. La vera innovazione è stata di permettere attraverso il negozio digitale Itunes il download della musica in maniera facile, veloce ed economicamente conveniente. La forza sta nella combinazione di hardware, funzionante ed elegante, software, facile da

utilizzare, e servizio incomparabile. Questo approccio è simile a quello più famoso utilizzato da Gillette per la vendita di rasoio e lame, ma al contrario: Apple ha deciso di avere bassi margini sulle “lame”, intese come le canzoni presenti sullo store, e alti margini sulla vendita del “rasoio”, con cui vogliamo riferirci all’ipod (Johnson et al., 2008). Il nuovo modello ha cambiato le regole della competizione generando valore per i consumatori e rivoluzionando inizialmente il modo di ascoltare i propri artisti preferiti e successivamente il mondo della musica stesso.

Nonostante il dibattito sul business model sia molto interessante per le aziende, le società di consulenza e la teoria manageriale, non è facile trovare una definizione perché mentre tutti provano a spiegarne il senso e a cambiare spesso il modello, raramente si permettono di offrire una definizione. Lo stesso Chesbrough (2002) dopo una ricerca estensiva individua solo tre definizioni, tra queste ne proponiamo una che in larga parte riesce a dare un’idea di cosa sia un business model. La KMLab, società di consulenza, afferma che “il business model è una descrizione del come la tua società intende creare valore all’interno del mercato. Questo include una combinazione unica di prodotti, servizi, immagine e distribuzione che la società porta avanti. Include anche la sottostante organizzazione di persone e l’infrastruttura operativa utilizzata per compiere il proprio lavoro”<sup>16</sup>.

Un business model, secondo lo schema proposto da una delle società di consulenza leader nel mondo ovvero “The Boston Consulting Group” (Lingardt et al.,2009), è composto da due elementi fondamentali: la proposizione di valore (value proposition) e il modello operativo (operating model), ognuno dei quali ha tre elementi. (vd. Figura 2.4)

Figura 9 Il Business Model secondo BCG



Fonte: Lingardt et al. (2009).

La value proposition risponde alla domanda: cosa stiamo offrendo e a chi? Ha al suo interno tre dimensioni:

□□□ Target di riferimento: Quali consumatori decidiamo di servire, e quali bisogni soddisfare.

• • • Offerta di prodotto o servizio: Cosa viene davvero offerto ai consumatori per soddisfare i propri bisogni.

• • • Fonte dei ricavi: In che modo viene compensata l'azienda per la propria offerta. Il modello operativo invece risponde alla domanda : Come possiamo rendere la nostra offerta profittevole? Anche qui vediamo tre diverse dimensioni:

□fCatena del valore: La configurazione dell'offerta, in termini di ciò che viene prodotto all'interno e cosa all'esterno tramite l'outsourcing

□□□Il modello dei costi: La configurazione dei costi e dei beni patrimoniali per arrivare ad un'offerta che crei valore e profitto

• • •Organizzazione: Utilizzo e sviluppo delle persone per sostenere e potenziare il vantaggio competitivo dell'azienda La ricerca da parte della aziende di un modello di business innovativo è utilizzato spesso come mossa di tipo difensivo verso un core business spesso in declino o comunque aggredito da una competizione agguerrita. In realtà il miglior modo di innovare è quando si approccia il problema in maniera proattiva, ovvero riuscendo a trasformare i limiti ed i vincoli in opportunità ed offrire un prodotto o servizio che non vada a competere con le altre aziende, ma in un certo modo “aggiri” la concorrenza. Una storia di successo è quella di JC Decaux, compagnia numero uno della pubblicità outdoor, come ad esempio fermate dei pullman, cartelloni pubblicitari o più in generale accessori presenti in strada. Nasce in Francia e nel 2006 si trova con un contratto in scadenza per la città di Parigi come azienda pubblicitaria. Prima del rinnovo che chiaramente era ancora incerto, JC Decaux offre una eccezionale nuova offerta di valore: avrebbe costruito e mantenuto il più grande sistema di “bikesharing” nella capitale francese in cambio di un abbonamento molto economico. Questo sistema di circa 20mila biciclette chiamato Vélib', ha cambiato completamente il modo di operare di quest'azienda che continua a fare pubblicità attraverso le biciclette che girano in tutta la città (ogni bici è uguale e ha spazi appositi per la pubblicità), ma istituendo un servizio completamente diverso. Inoltre aiuta la mobilità urbana, l'ambiente ed offre ad un prezzo basso un servizio alla mobilità point- to-point. Questo modello è stato applicato nella maggior parte

delle metropoli nel mondo e diventa sempre più utilizzato e conosciuto, ciononostante si può dire che JC Decaux sia riuscita a mantenere la sua posizione di leader del mercato offrendo un sistema difficilmente replicabile.

#### 2.4 La co-creazione di valore

Nella concezione tradizionale del processo di creazione di valore, i consumatori erano al di fuori dell'azienda, infatti il valore veniva creato all'interno tramite le proprie attività.

Il concetto di “catena del valore” di Porter del 1985, vedeva un flusso unilaterale il cui cuore era l'azienda stessa e portava alla creazione del valore. Era un sistema quindi di tipo chiuso, che ben si sposava con il paradigma della “closed innovation” per cui l'innovazione dipendeva solo dal lavoro interno all'azienda. L'interazione tra impresa e clienti era vista principalmente come scambio di valori, prodotto o servizio in cambio di denaro principalmente, da cui derivano diverse pratiche allo scopo di persuadere il consumatore e riuscire ad “estrarre” la maggior parte di valore dalla transazione. Possiamo dire che le regole del gioco erano definite, con il potere nelle mani delle società che provavano a sfruttare al massimo il rapporto con il cliente. La catena del valore di Porter è uno strumento troppo utile per essere estromesso dalla letteratura dell'economia aziendale, per cui anche questo fantastico modello ha bisogno di un rinnovamento per esprimere al meglio il suo potenziale informativo. Così nasce il concetto di “costellazione del valore” ad opera di Normann e Ramirez (1993) per cui in un'ambiente competitivo che cambia, segue lo stesso destino la creazione di valore. Il pensiero tradizionale poneva ogni azienda all'interno della catena del valore con un ruolo specifico, per cui il valore era creato singolarmente partendo dagli input dei fornitori, passando per l'attività dell'azienda e continuando in questa catena fino ad arrivare al cliente finale. “Da questa prospettiva, la strategia primaria consiste nell'arte del posizionare un'azienda al posto giusto della catena del valore. [...] In un ambiente competitivo così volatile, la strategia non è più una questione

di posizionamento nella catena del valore. Aumentano le aziende di successo che non si limitano ad aumentare il valore, ma lo reinventano. Il loro focus dell'analisi strategica è il sistema di creazione di valore all'interno del quale diversi attori economici – fornitori, business partner, alleati, clienti – lavorano insieme per co-produrre valore. Per cui il compito chiave della strategia consiste nella riconfigurazione dei ruoli e delle relazioni rispetto a questa costellazione di attori allo scopo di creare valore in nuove forme e con nuovi attori”. Anche questo modello di successo ha trovato di fronte un contesto che cambiava e ridefiniva le regole per cui è stato necessario per le aziende passare da una logica di tipo “transazionale” ad una di tipo “relazionale” ispirata dalla necessità di creare un legame con il consumatore (vediamo successivamente una nuova logica, chiamata service- dominant). Questo fenomeno ha preso vita alla fine '90 per diversi motivi, che sono stati raggruppati dal professor Prahalad (2004):

□□□ Accesso alle informazioni: l'accesso alle informazioni nel nuovo millennio è senza precedenti. Le nuove tecnologie, in particolare Internet, sono in grado di connettere miliardi di persone per cui sono capaci di prendere decisioni più ponderate

• • • Visione globale: i consumatori hanno accesso alle informazioni su scala globale per cui diventa importante comportarsi uniformemente in tutto il mondo

• • • Networking: sono sempre di più le comunità digitali dove le persone possono confrontarsi su praticamente tutti i temi. La forza di questi luoghi di incontro (non fisici) indipendenti dall'azienda, permette ai consumatori di diventare uniti con o contro delle aziende per cui diventa importante la voce del gruppo

• • • Sperimentazione: in tutto il mondo ci sono persone che

sono utilizzatori informati e condividono le proprie recensioni o commenti per cui influenzano in maniera indipendente dall'azienda le scelte dei consumatori

• • •Attivismo: l'unione di pensiero delle persone è in grado di influenzare fortemente la performance dell'impresa. Il nuovo ruolo del consumatore all'interno del mercato deve portare ad un ripensamento dell'offerta da parte dell'impresa che non può più arrogarsi il diritto di creare da sola valore. Il consumatore vuole interagire con l'azienda per co-creare valore, ed è proprio quest'esperienza di collaborazione che diventa la vera base del valore. I benefici saranno per entrambi i lati, e la competizione di oggi si trova nei nuovi modi di co-creazione. I pilastri principali di questo nuovo processo che vede collaborare i clienti e le imprese sono sintetizzati nell'acronimo "DART" (Prahalad, 2004). I quattro pilastri sono : D – Dialogo : il dialogo deve essere sempre interattivo e caratterizzato da un impegno profondo ed una propensione all'azione da parte di entrambi che hanno la stessa dignità.

A – Accesso : per accesso si intende informazioni e strumenti. Questi devono essere condivisi dall'azienda che ne rimane la proprietaria. R – Rischio e valutazione : l'autore si riferisce alla probabilità del consumatore di subire dei danni sia durante il processo di co-creazione che con il prodotto o servizio finale e all'informazione concessa ai clienti.

T – Trasparenza : le imprese hanno spesso tratto vantaggi dall'asimmetria informativa esistente tra impresa e consumatori, ora però in questo nuovo modo di relazionarsi diventa importante essere trasparenti, anche per la facilità di accesso alle informazioni.

“La co-creazione non è né il trasferimento o l'outsourcing a clienti di attività aziendale né la personalizzazione marginale di prodotti e servizi. Non è la

pianificazione e realizzazione di eventi con i clienti focalizzati sulle variegate offerte dell'impresa. Oggigiorno, interazioni di tal genere tra impresa e cliente non sono più in grado di soddisfare la maggior parte dei consumatori. Il cambiamento è molto più profondo. Comporta, infatti, la co-creazione del valore attraverso interazioni personalizzate che per lo specifico consumatore risultano ricche di significato e ben rispondenti alla sua sensibilità. L'esperienza di co-creazione è la base di un valore specifico ed esclusivo per ogni individuo. Il mercato comincia, così, a prendere l'aspetto di un forum impostato sugli individui e sulle loro esperienze di co-creazione, anziché intorno a passive sacche di domanda per le offerte dell'impresa." (Prahalad, 2004, p.18).

#### 3.4. "Il modello delle 5 "CO"" per la co-creazione di valore

Ormai i risultati delle aziende che competono attraverso innovativi modelli di business seguendo i principi della "open innovation" hanno portato ad un nuovo modo di creare valore per il cliente, ovvero collaborando e trattandolo come pari. Il concetto di co-creazione di valore, seppur "giovane", è in continuo miglioramento. Sebbene gli studi sull'innovazione condividono il concetto generale che uno degli attori principali nel nuovo modo di creare valore è il cliente, alcuni recenti lavori (Payne et al. 2008, Frow et al., 2010, in Mele C. e Russo-Spena T., 2012) propongono una visione che include oltre ai consumatori gli altri stakeholder, dai fornitori che hanno un ruolo chiave per avere una value proposition superiore, fino a tutti i diversi portatori di interesse che partecipano al processo di co-creazione attraverso multiple interazioni e l'integrazione multidirezionale di risorse. Un altro punto interessante è l'adozione nella ricerca di un punto di vista basato sul processo della co-creazione, con la possibilità di decostruire il processo in diverse fasi; in particolare Vargo e Lusch (2008, in Mele e Russo Spena 2012) hanno analizzato il processo riuscendo a scomporlo in 12 fasi, le così dette 12 "CO": co- concepimento di idee, co-design, co-produzione, co-promozione, co-



pricing, co- distribuzione, co-consumo, co-mantenimento, co-disposizione, co-outsourcing, co- creazione di significato e co-esperienza. È da qui che il lavoro di Mele e Russo-Spena verso un modello di 5 “CO” ha inizio, dalla possibilità di trattare l’innovazione come un processo che può essere diviso in più parti e allo stesso tempo all’interno di un sistema che prevede diversi attori intenti a generare valore. Inoltre è necessario definire il concetto di practice, potrebbe essere tradotto come <<pratica>>, che “ non è semplicemente un azione, ma è più di un processo. Una practice coinvolge il soggetto, l’azione, gli strumenti e il contesto. Non è un’esperienza e non è il risultato di un azione o di uno stato mentale degli individui. È’ un modo di fare che è integrato nel contesto di elementi collegati internamente ed esternamente, focalizzati sulla performance”. Viene così deciso di adottare un punto di vista basato sulle pratiche dell’innovazione, in quanto si vuole ricercare le azioni che vengono ad essere compiute all’interno del network di attori per riuscire a co-creare l’innovazione.

La metodologia dell’ indagine si basa su una ricerca di informazioni di tipo qualitativo allo scopo di comprendere meglio il fenomeno. Sono state scelte dieci aziende per studiare l’innovazione tramite l’utilizzo dei siti web durante un periodo di dodici mesi durante i quali sono state analizzate le pratiche di innovazione. I dati includono contenuti dai siti web, osservazioni di tipo naturalistico sulle community e le attività dei propri membri, ai quali vanno aggiunte informazioni raccolte da diversi documenti che comprendono casi e materiale inerente. Successivamente sono state svolte delle analisi incrociate per riuscire a comprendere il fenomeno nel suo insieme oltre che per confrontare i risultati attraverso delle matrici in grado di facilitare la comparazione ed evidenziare le peculiarità delle singole aziende.

“Le aziende scelte come campione della ricerca hanno costruito partnership con individui, altre aziende, concorrenti, venture capitalist, centri di ricerca, università, istituti di design e intermediari”. I risultati della ricerca sono

esposti secondo due dimensioni: gli elementi delle practice e le “CO” dell’innovazione.

Figura 10: I contenuti web della ricerca

Brand	Web design context	Main phases	Innovative project	Main actors	Main actions
BMW	Co-Creation Lab	Co-ideation Co-design	Customer Innovation Lab Mobility services	Managers Clients Professionals	To suggest ideas To involve external people in specific topics
Dell	Idea Storm	Co-ideation Co-evaluation	Idea Storm project	Employees and Managers Customers	To provide direct voice to clients To give and evaluate comments and proposals
Lego	Mindstorm	Co-design	Lego Mindstorm NXT	Experts Fans Designers Managers	To propose new solutions To develop together new solutions To offer prototypes
P&G	Connect + Develop	Co-design	P&G Connect + Develop	Professionals Partners Experts Intermediaries Managers	To propose new solutions To develop together new solutions To offer prototypes
Xerox	Open Xerox	Co-test Co-launch	Open Xerox Web Portal	Professionals Partners Experts Clients Managers	To launch products and services To help the company in validate and test the products and services
Starbucks	Mystarbucksidea	Co-ideation Co-evaluation	My Starbucks Idea	Customers Fans Managers	To give ideas To read ideas and provide comments
MulinoBianco	Nel mulino che vorrei	Co-ideation Co-evaluation	Nel mulino che vorrei	Consumers Fans Managers	To give ideas for improvements To provide comments To propose new product concepts To propose new packaging ideas
Threadless	Threadless	Co-ideation Co-evaluation Co-design Co-test Co-launch	Threadless graphic t-shirt designs	Consumers Fans Designers Hobbyists Artists Managers	To submit designs To score on designs attractiveness To assume responsibility on advertising
Electrolux	Electroluxdesignlab	Co-design	Electrolux design lab	Clients Designers Managers	To find solutions To propose new designs
Nokia	Betalabsnokia	Co-test	Nokia Beta Lab	Customers Managers	To test new solutions To optimize users' experience

Fonte: Mele e Russo Spena (2012).

Sono state identificate 5 “Co”:

- . 1) Co-ideazione: “La generazione di idee è il primo seme dell’innovazione”. Sono importanti i pareri di tutto il network che devono essere spronati a partecipare attraverso dei premi oltre che per essere in grado di vedere la propria idea nascere.
- . 2) Co-valutazione: Per valutare l’idea, le aziende campione utilizzano principalmente il metodo dei commenti e dei voti.
- . 3) Co-design: Gli utilizzatori devono essere facilitati dall’azienda che fornisce strumenti, documenti o altro materiale come software che permettono di creare all’interno di alcuni limiti. Inoltre la community può condividere informazioni ed esperienze.
- . 4) Co-test: Questa attività consiste nel valutare il mercato per tale idea. Diventa importante vedere l’appeal per la massa di potenziali consumatori. Si possono invitare i consumatori a prendere parte al test del nuovo prodotto o servizio.
- . 5) Co-lancio: Il lancio prevede tutte le cose del marketing del prodotto, per cui si possono sviluppare campagne pubblicitarie con l’aiuto dei consumatori.

Per comprendere ciò che realmente avviene, l’esempio di Threadless è in grado di sviluppare tutte le fasi di co-creazione del valore. Threadless è una community americana di artisti ed allo stesso tempo un sito di e-commerce. L’idea è quella di produrre T-shirt sempre alla moda, grazie all’aiuto della comunità online che ad oggi conta 2 milioni e mezzo di iscritti. Sul sito dell’azienda è possibile inserire la propria idea di maglia alla moda (co-ideation), che viene successivamente votata e commentata dagli iscritti al sito (co-evaluation), per poi essere successivamente disegnata con i materiali scelti

dalla community (co-design); solo le idee che hanno avuto maggior referenze positive verranno davvero prodotte (co-test) ed ogni lunedì circa 10 prodotti vengono realizzati e venduti sul negozio online, che permette di condividere l'acquisto sui social network per generare ancora una volta un dibattito (co-launch). I disegnatori premiati ricevono 2000 dollari in contanti e 500 dollari di spesa sul sito Threadless.

Dalla ricerca emerge come l'innovazione non sia un processo lineare ma è influenzata da diverse connessioni di tipo sociale che la modificano. “Il tema è che l'innovazione non è creata da interazioni isolate e spontanee tra due o più attori. Invece ha la forma di una costellazione, abilitata dalla tecnologia web, all'interno della quale le azioni sono implementate e le risorse integrate” (Ibid.). Un punto critico per le aziende di successo è quello di riuscire a creare una community ampia e partecipativa, in quanto è proprio questo uno dei principali agenti nella practice dell'innovazione. Per riuscire a creare un legame forte con la comunità, reale e digitale, è necessario un impegno da parte dell'intera organizzazione che deve credere nei valori della co-creazione di valore. Questo studio ha concentrato l'attenzione sull'interazione attraverso il mondo del web ed il sito aziendale, ma esistono altri modi per interagire con la propria community come ad esempio eventi e gruppi di lavoro. E' però stato in grado di scomporre il concetto di co-creazione di valore in cinque fasi, applicarle ad uno studio empirico sulle practice delle aziende usate allo scopo di legare diversi stakeholder, ed avere risultati positivi poiché è riuscito ad individuare una similitudine tra gli approcci delle aziende che appartengono a paesi diversi e operano in settori diversi con una community formata da persone diverse. “Pertanto, studiare l'innovazione richiede esaminare le pratiche dell'innovazione”(Ibid).

## 2.5 Service-Dominant Logic

La service-dominant logic è un nuovo modo di vedere l'economia ed il

marketing. Trova la sua prima formulazione nel 2004 ad opera di Lusch e Vargo, riuscendo da subito ad attirare l'interesse degli esperti dell'economia, del management e della sociologia (Vargo et al., 2013). La nuova logica nasce in risposta alle pressioni del contesto e per opporsi alla precedente definita "good-dominant logic". "I modelli sui quali si è sviluppata la conoscenza dell'economia e del marketing sono stati principalmente sviluppati nel diciannovesimo secolo, un momento storico nel quale il focus era l'efficienza della produzione di un prodotto tangibile, così come era necessario per la Rivoluzione Industriale. Dato quel punto di vista appropriato per l'epoca, le unità di analisi erano usate per misurare l'output ed i prodotti intesi come beni tangibili. Questa logica orientata al prodotto è avanzata all'interno della società e dell'immaginario comune fino ad essere considerata come un paradigma. Tuttavia i tempi sono cambiati e richiedono di concentrarsi sia sul tangibile che l'intangibile come ad esempio l'informazione, la conoscenza, le capacità degli individui e delle macchine, e soprattutto di sfruttare la tecnologia che non è mai stata così capace di permettere la connettività istantanea e gratuita tra le persone in qualsiasi parte del mondo" (Vargo e Lusch, 2004). Le relazioni hanno assunto un ruolo principale anche nell'economia, infatti negli anni '90 nasce il concetto di marketing relazionale per cui le imprese abituate ad entrare in contatto con il consumatore nella fase dello scambio, devono imparare a creare un legame, una relazione con i suoi clienti. "L'orientamento di fondo si sposta quindi dal produttore al consumatore. Il focus degli accademici inizia a spostarsi dal prodotto che viene scambiato al processo dello scambio, un po' come accade nella scienza che inizia a spostarsi dallo studio della meccanica a quella della dinamica. L'unità di scambio appropriata non è più lo statico e discreto bene tangibile" (Ibid.).

Gli autori anticipano l'emergere di una nuova logica di fondo fondata sul servizio che è in grado di superare il paradigma esistente, per cui hanno il

diritto di chiamarla “service- dominant logic”. Il cambiamento era già in atto, come supportato dal passaggio da innovazione chiusa ad aperta, da creazione di valore a co-creazione di valore, l’orientamento dall’impresa al consumatore. Il prodotto, per quanto possa essere nuovo e utile, non basta più per imporsi nell’economia di mercato se non è offerto in una logica di servizio, che ha un significato ancora più ampio della logica relazionale precedentemente citata. Similmente a come abbiamo visto per la Apple con l’Ipod per cui il nuovo business model e la nuova value proposition che forniva i servizi “Itunes” e “Appstore” associati ad un prodotto di qualità ha portato una rivoluzione nel settore ed un successo globale per l’azienda (vd. 2.3).

Il cambio è per lo più di tipo mentale, poiché ci stiamo riferendo a logiche e quindi alle spiegazioni dei comportamenti. La transizione da una good-dominant logic (GD) ad una service-dominant logic (SD) è stata catturata in dieci modi di pensare (Ibid):

1. Un focus sul processo del servizio invece che sulla creazione delle unità di output (i beni);
2. Un focus sulle esperienze degli attori piuttosto che sui prodotti;
3. L’offerta principale delle imprese non è più compresa in termini di contributo alla soluzione ma piuttosto per attributi propri;
4. Un focus sulla supremazia della creazione e dell’applicazione di risorse dinamico, opposto al consumo di risorse statiche;
5. L’utilizzo delle risorse è un processo volto a convertire risorse potenziali in benefici specifici;
6. Il valore non è inserito nel prodotto, ma è co-creato dall’utilizzatore per cui si trascende il concetto di creazione di valore e nasce l’idea di “valore

d'uso”;

7. Viene riconosciuta la co-creazione di valore come specifica del contesto;
8. Per quanto le imprese possano offrire value proposition, non possono direttamente trasmettere valore;
9. Un focus sul sistema interrelato da diversi attori per cui è fondamentale considerare il network;
10. Il sistema non è visto come in equilibrio o alla costante ricerca di questo, ma è considerato adattivo.

Possiamo considerare queste dieci frasi come la premessa fondante della nuova S-D. In particolare ce ne sono quattro (1, 6, 9, 10) che sono considerati i quattro assiomi della service-dominant logic e meritano chiarezza perché si riferiscono ai concetti centrali dell'economia e dello scambio economico: scambio service-for-service, integrazione di risorse, co-creazione di valore, co-produzione, e prospettive di sistema dinamico e interrelato. Sono esposti in tabella in una versione ridotta che concentra l'interesse sul concetto di fondo delle premesse e si preoccupa di spiegarlo dal punto di vista degli autori.

Tabella 4: I quattro assiomi della service-dominant logic

	Premessa	Spiegazione
1.	Il servizio è la base fondamentale dello scambio	L'applicazione di risorse come la conoscenza e la capacità definite ora come "servizio", sono alla base dello scambio
6.	Il cliente è sempre un co-creatore di valore	Implica che la creazione di valore è interattiva, in maniera diretta o

		indiretta
9.	Tutti gli attori sociali ed economici sono integratori di risorse	Implica che il contesto della creazione di valore è un network di network
10.	Il valore è sempre unico e fenomenologicamente determinato da colui che ne beneficia	Il valore è idiosincratico, esperenziale, contestuale e carico di significato

Fonte: ns. elaborazione di Vargo, Lusch e Mele, 2013.

La prima premessa fondamentale della logica S-D si occupa di cambiare il concetto di servizio così come considerato nella vecchia logica G-D. Nella good-dominant logic si considera il servizio come un'unità di output di tipo intangibile o come una parte aggiuntiva del prodotto (ad es. servizi post-vendita), mentre nella service-dominant logic il servizio è un processo attraverso il quale si forniscono dei benefici. Il processo di fornitura di servizi verso un'altra parte è lo scopo principale dello scambio economico; è come dire che lo scambio riguarda i servizi offerti, che siano di tipo tangibile o meno. Per cui si parla di scambio service-for-service che identifica una ragione comune all'interazione degli attori nella società nella creazione e nello scambio di valore economico e sociale (Ibid.). Con tale logica si legittimano le richieste della società e le azioni responsabili da parte delle imprese, per cui si allarga il punto di vista del business dal singolo al sistema in generale.

La seconda premessa riguarda la co-creazione di valore, mentre la terza si occupa della creazione di network in grado di collegare diversi attori. Sono tutti concetti già trattati all'interno del capitolo che offrono un impianto teorico anche per la service-dominant logic.

Infine l'ultima premessa è interessante perché implicitamente ci ricorda il punto di vista della logica G-D per cui l'impresa crea valore e coloro che utilizzano il prodotto al contrario distruggono valore. Qualunque prodotto viene acquistato funzionante e successivamente si assiste al declino delle funzionalità, come una pila carica che con il tempo e l'utilizzo perde di valore.



La logica precedente insegna anche a guardare la concorrenza come nemici da cui difendersi ed iniziare un gioco strategico per riuscire ad avere la quota di mercato o i profitti più alti. Ora nella logica S-D, l'integrazione di risorse è di tipo multidirezionale e orientata al network per cui gli attori si integrano e diventano fonti e risorse multiple per la creazione di valore condiviso. Non si parla più di relazioni B-to-B (business-to-business) o B-to-C (business-to-consumer) ma A-to-A ovvero attori-verso-attori. Così il concetto più generico è in grado di superare il paradigma consumatore e impresa, ed inserisce qualsiasi portatore di interesse e di risorse verso l'azienda.

La service-dominant logic è stata considerata come una teoria da alcuni studiosi di management. Ma probabilmente non lo è nel senso più condiviso del termine perché manca di un'organizzazione sistematica e rigida in grado di spiegare e predire le azioni degli attori della società. Nell'idea degli autori, Lusch e Vargo, la logica S-D è una mentalità, una lente con cui guardare al fenomeno dello scambio economico e sociale così da averne una visione più chiara di ciò che realmente accade. (Lusch e Vargo, 2008). Partendo dai principi della nuova logica, i modelli mentali cambiano e si riesce a sviluppare una value proposition per le imprese più innovativa ed adatta alla società. Ciò implica guardare al di là dell'impresa e dei suoi consumatori o fornitori per considerare gli attori connessi direttamente o indirettamente tramite il network dell'impresa. (Vargo et al., 2013). Queste relazioni sono sempre esistite, ma non sono mai state coltivate come si fa in questa nuova logica. Le imprese devono capire che non possono limitarsi ad offrire un prodotto o un servizio perché ad ogni azione c'è una reazione verso un altro attore che può essere positiva o negativa, in qualsiasi caso considerata interessante perché fa parte del sistema e deve essere una possibilità di crescita.

## CAPITOLO 4 SOCIAL INNOVATION E BENEFIT CORPORATIONS

### 4.1 Social innovation

Il concetto di social innovation è antico quanto l'uomo, però solo recentemente è inserito all'interno delle scienze sociali (Simms, 2006). L'idea di social innovation è ancora "sottosviluppata", è stata posta poca attenzione nel comprendere la sua diffusione intesa come un risultato di azioni sociali legittimate e significative (Cajaiba-Santana, 2013). La ricerca è ancora largamente basata su aneddoti e case study reali ma che mancano di un paradigma unificante (Mulgan, 2006). I contributi più interessanti derivano dal riemergere dell'interesse verso la social innovation, sia come concetto che come pratica, negli anni '90 sulla spinta della ristrutturazione dell'economia da chiusa a aperta. Il continuo sviluppo delle tecnologie per un nuovo tipo di comunicazione ed il loro utilizzo da parte delle generazioni più giovani, insieme allo sviluppo di iniziative socialmente ed eticamente responsabili (CSR), aggiunto all'ormai polarizzato discorso sul datato servizio pubblico in contrasto al dinamismo del mercato, e la nascita di nuove relazioni, nuovi network inseriti nelle organizzazioni sociali ed economiche, sono fattori chiave del cambiamento. Inoltre la crisi finanziaria ha potenziato ulteriormente questo interesse come una promessa per la creazione di lavori di qualità e significativi in modo da rispondere alle nuove sfide di bisogni sociali e budget ridotti (BEPA, 2006).

In questo nuovo contesto, la social innovation è ritornata prepotentemente al centro dell'attenzione con un significato più ampio "l'innovazione sociale può essere micro o macro, strutturale o locale, introdotta da uno spirito imprenditoriale e da uno solidario, sia per migliorare il funzionamento di un'organizzazione o per trasformarla al fine di perseguire obiettivi sociali o per rinforzarla con un sistema di governance più partecipativa" (Moulaert F.,

2009). Questa interpretazione apre le porte a diversi attori, per cui la ricerca di una definizione comune è, come spesso accade, vana. Per capire meglio il concetto di innovazione sociale è stato provato a scomporre il termine e studiare le due aree che compongono la social innovation, da un lato quindi il rapporto con la società trattato nel primo capitolo e dall'altro lato il concetto moderno di innovazione che emerge dal secondo capitolo.

È possibile distinguere quattro elementi distinti dell'innovazione: primo, il processo di innovazione, o la generazione di un nuovo prodotto o soluzione che coinvolge fattori tecnici, sociali ed economici. Secondo, il prodotto o l'invenzione stessa. Terzo, la diffusione o l'adozione dell'innovazione quando diviene di più ampio utilizzo. Infine, il valore creato dall'innovazione. Con questo ragionamento si trova una prima parte della definizione di social innovation : “una soluzione nuova ad un problema sociale che è più efficace, efficiente, sostenibile delle soluzioni fino ad ora disponibile” (Phills, 2008).

Per definire la caratteristica sociale dell'innovazione ci sono più difficoltà, in quanto alcuni osservano che un approccio consiste nell'affermare “io non so definire cosa sia social, però so riconoscerla quando la vedo”. Nel centro di ricerca sulla social innovation dell'università di Stanford definiscono il valore sociale come “la creazione di benefici o riduzione di costi per la società, attraverso degli sforzi in grado di affrontare bisogni e problemi sociali, in modi che vanno oltre il profitto privato derivante dalle attività di mercato” (Ibid.). Diverse innovazioni sono in grado di creare benefit per la società, principalmente aumentando l'occupazione, la produttività e la crescita economica; alcune di queste riescono addirittura a generare valore sociale superiore all'impatto economico. Ciò però non le rende di diritto social innovation. Per essere davvero sociali, è necessario che l'impatto economico e quello sociale siano simili, con una preferenza verso il lato sociale che comprende il valore creato non per il privato ma per la società nel suo insieme.

Ecco quindi che viene proposta una definizione di social innovation, così come sviluppata dal centro di ricerca di Stanford University : “definiamo social innovation una soluzione nuova per un problema sociale che sia più efficace, efficiente, sostenibile delle soluzioni disponibili fino a quel momento e per la quale il valore creato maturi a favore della società nel suo insieme piuttosto che verso gli individui privati. La social innovation può essere un prodotto, un processo di produzione o una tecnologia, ma può anche essere un principio, un’idea, una legge, un movimento sociale, un intervento o delle combinazioni di queste.” (Ibid.)

Questa definizione è molto utile dal punto di vista manageriale, perché delinea le caratteristiche necessarie per parlare di social innovation (efficace, efficiente, sostenibile). Inoltre apre le porte della social innovation a diversi attori che non sono solo le organizzazioni, anche se richiede un lavoro tale che sia difficile da eseguire per un singolo individuo. Una possibile critica è che una soluzione difficilmente riesca a soddisfare tutti i requisiti, per cui potrebbe essere considerata rigida nella guida per distinguere una semplice innovazione dalla social innovation.

Un’altra definizione che si è distinta dalle altre per diffusione, completezza ed applicabilità è ad opera della Young Foundation (Murray et al., 2012). “Nello specifico, si definisce social innovation come le nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che simultaneamente incontrano i bisogni sociali e creano nuove relazioni sociali o collaborazioni.” “In altre parole, sono le innovazioni che fanno bene alla società e alla sua capacità di agire” (Ibid., p.5). Possiamo anche considerarla come la definizione ufficiale, almeno in Europa, in quanto è quella adottata dalla Commissione Europea. Ha un più ampio respiro rispetto alla precedente ed inoltre inserisce la pratica del networking, ma è probabilmente meno utile dal punto di vista delle organizzazioni for profit. Un punto critico è quello della novità, che per la seconda definizione è una caratteristica sufficiente per considerare una nuova pratica come “innovativa”.

Al contrario nella prima definizione è fortemente sottolineata la necessità di un cambiamento in positivo rispetto al passato. Per cui può risultare utile per riuscire a distinguere una social innovation, utilizzare le dimensioni specificate dal centro di ricerca per la social innovation dell'università di Stanford, ricordando che però una lettura rigida non lascerebbe molte innovazioni in grado di superare il “test” della social innovation.

Sono state quindi scelte le definizioni che hanno avuto più risonanza nel mondo accademico. In un lavoro svolto da alcuni dei più importanti ricercatori della social innovation, c'è una ricerca estensiva sulle definizioni e i punti in comune di questo interessante fenomeno. “Questa ricerca mostra che la social innovation si muove su diversi settori e non è specifica di nessun settore in particolare. Spesso questo non emerge dalla letteratura, in parte perché molti lavori sulla social innovation tendono a ricercare avendo già uno specifico settore in testa. Tuttavia, se prese insieme, mostrano chiaramente come la social innovation può ed effettivamente prende posto in tutti i settori e spesso nelle intersezioni tra questi” (Caulier-Grice et al.,2012). La caratteristica fondamentale che emerge è questa capacità della social innovation di essere applicata da tutti i settori per quanto diversi tra loro, ed a volte muoversi nell'intersezione tra questi.

Il volano dell'innovazione sociale sembra spettare al settore pubblico. Sia per naturale vocazione, si intenda il welfare, sia per disponibilità di risorse.

I finanziamenti in ricerca e sviluppo sono supportati da decisioni politiche-governative e da normative che in ultima analisi orientano, con facilitazioni se non con sgravi fiscali e crediti ad hoc, decisioni di investimento innovative nel campo della sostenibilità ambientale.

Si ha quindi la necessità di raggiungere la Social Innovation attraverso azione eticamente consapevoli, senza perdere di vista la redditività. L'attuale contesto sociale ha favorito azioni etiche sostenibili e perfettamente condivise dal punto

di vita della CSR: Paesi Occidentali che invecchiano, con cittadini sempre più bisognosi di assistenza, aprono le porte all'azione- mercato di imprese anche di piccole e medie dimensioni, sempre più radicate sul territorio.

La situazione nei Paesi emergenti che non riescono a far fronte ai bisogni primari dei cittadini, offre grandi opportunità alle imprese che vogliono investire per soluzioni sicuramente innovative ad alto contenuto tecnologico per risolvere, pur raggiungendo un profitto, a costi bassi le problematiche sociali di intere popolazioni.

D'altro canto, di sicuro, si presentano possibilità di integrazione di mercato tali da indurre accanto al miglioramento della realtà sociale, il potenziamento della vendita di prodotti. Prodotti maturi che rivivono una nuova vita, grazie a nuovi mercati rappresentati da grosse fette di popolazioni arretrate, ma che traggono benefici dall'utilizzo di beni fino ad allora negatigli. Da ciò discendono possibilità di profitto che si accompagnano ad azioni eticamente valide.

Accanto al settore privato e pubblico, si dispone il cosiddetto terzo settore. Costituito da quelle organizzazioni non- profit che intervengono solitamente con azioni mirate a risolvere determinate problematiche collegate alla salute e all'istruzione. L'organizzazione delle non-profit dovrebbe puntare alla collaborazione fra di esse per superare le barriere all'entrata dei "mercati" meglio dell'Impegno sociale. In questo caso non c'è il raggiungimento del profitto ed eventuali utili vengono reinvestiti nell'attività istituzionale dell'ente/organizzazione.

L'ultima frontiera settoriale è costituita da imprese for benefit che massimizzano le opportunità di business, quindi puntano al profitto, e di pari passo sono organizzate per massimizzare anche la loro azione etico-sociale. Siamo così al cosiddetto quarto settore: quello delle B-Corp.

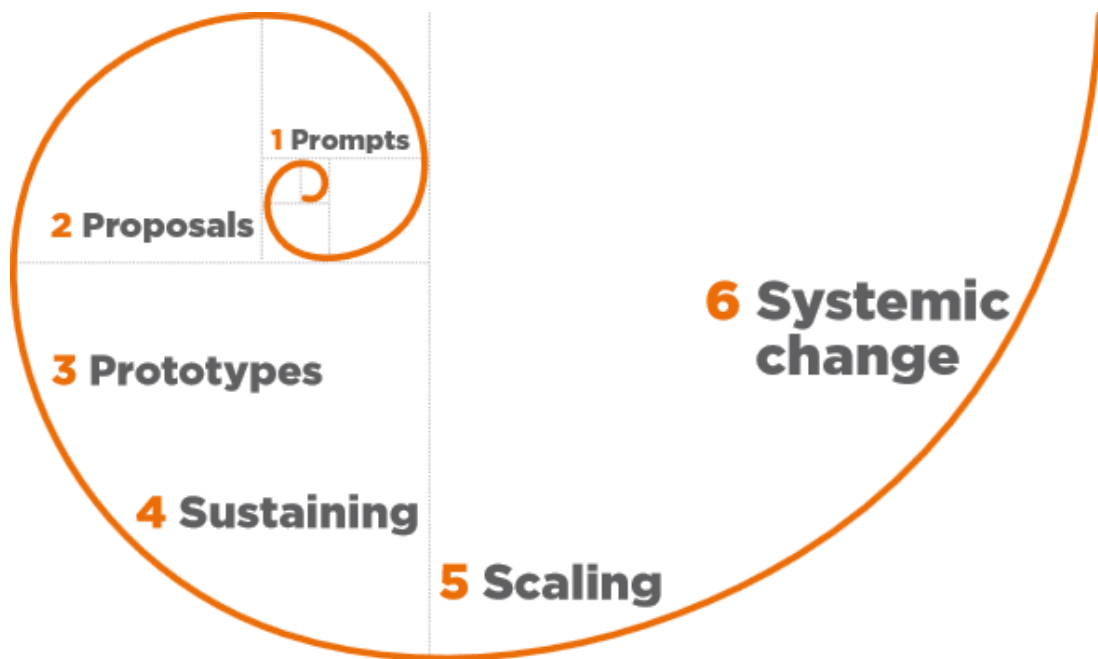
## 4.2 Il processo della social innovation

“L’innovazione non è solo una questione di fortuna, alchimia o un’idea geniale. Non è territorio esclusivo di individui brillanti. L’innovazione può essere gestita, organizzata, supportata e coltivata. Ed ognuno, se vuole, ne può diventare parte” (Murray et al., 2010). Il discorso non cambia quando ci muoviamo verso l’innovazione sociale, per la quale è possibile immaginare un percorso che le idee seguono fino alla propria implementazione. Una ricerca estensiva ad opera della Young Foundation, in particolare da tre delle menti che più hanno contribuito al tema della social innovation come Murray, Caulier-Grace e Mulgan, ha studiato più di centinaia di metodi utilizzati per l’innovazione in tutto il mondo. Si passa da modi di pensare a strumenti pratici, alcuni per specifici settori o culture nazionali, altri più facilmente esportabili. L’obiettivo primario è stato raggiunto in quanto sono stati in grado di trovare punti in comune per idee così diverse tra loro. In particolare è stato scoperto come gli strumenti dell’innovazione sono spesso delle combinazioni dei più disparati elementi ed idee, provenienti da settori e tipi di organizzazione diversi. Così le ONG stanno imparando dal venture capital come finanziare le proprie idee e allo stesso tempo scartare quelle che non sono in grado di liberare risorse velocemente, al contrario il settore privato adotta alcuni dei modelli per la creazione di network sviluppati dal terzo settore. La speranza della fondazione con “the open book of social innovation” è anche quella di riuscire a raccogliere insieme i diversi metodi per accelerare tale processo di creazione basato sulla sperimentazione e ricombinazione.

Il contributo più importante è stato l’aver individuato sei diversi livelli attraverso i quali si muove l’innovazione sociale per passare dall’essere solo un’idea fino a diventare una realtà. Osservando il modo in cui sono nate le social innovation nel mondo, sono stati in grado di “mappare” un percorso che hanno seguito gli innovatori e che possono ricalcare coloro che hanno un’idea interessante. Non necessariamente vengono compiuti tutti i passaggi, ed

inoltre non è detto che seguano quest'ordine, infatti la rappresentazione offerta non è lineare ma a spirale, proprio per dare un senso di crescita senza però obbligare a seguire un percorso prestabilito.

Figura 12: Il processo della social innovation



Fonte: Murray et al., 2010.

Il modello consiste in sei diverse fasi:

- 1 Suggerimenti – sottolinea il bisogno per la social innovation
- 2 Proposte – le idee sono sviluppati
- 3 Modelli – le idee vengono testate
- 4 Supporto – le idee diventano una pratica giornaliera
- 5 Crescita – cresce e espande la social innovation
- 6 Cambio sistemico – cambio del sistema



#### 4.2.1 Suggerimenti – Prompts

Il primo stadio di ogni social innovation include le idee ed i suggerimenti che sottolineano il bisogno di innovazione. Questi possono essere la risposta a diversi fattori come una crisi, dei tagli della spesa pubblica, una performance insoddisfacente, una differente strategia o nuove tecnologie. In generale tutte le innovazioni iniziano da un'idea centrale che può essere creata all'interno delle stesse organizzazioni. La sfida critica di questa fase è quella di identificare il problema giusto e nel modo giusto, ovvero ricercando le cause prime. I problemi hanno bisogno di essere riconosciuti e mappati, per cui è fondamentale una ricerca sui dati passati e presenti.

Una delle possibilità è che le informazioni provengano dalla stessa società. Ad esempio sono stati i dati e le dichiarazioni forniti dalla comunità scientifica a sollevare il problema del cambio climatico che richiede oggi più che mai delle soluzioni politiche ed economiche; potrebbe quindi nascere da questo suggerimento un'idea per innovare socialmente. Lo stesso si può dire sia accaduto nelle civiltà occidentali con il problema dell'obesità, che ha richiesto una forte propaganda sulla salute, lo sport e la nutrizione.

I nuovi bisogni ed i nuovi problemi in grado di generare suggerimenti per pensare alla social innovation, possono anche essere ricercati autonomamente piuttosto che emergere dall'ambiente esterno. Attraverso un sistema di feedback, si può ricavare l'informazione direttamente dalla fonte, così per uno studio sul benessere dei lavoratori si richiederà agli stessi di fornire i dati. Gli innovatori sociali possono usare varie tecniche per scoprire i bisogni della popolazione che li circonda. Si passa da dati inseriti in sistemi integrati, alla ricerca sul campo che viene effettuata ad esempio per scoprire la cultura di un'etnia o di una popolazione.

Le nuove idee possono inoltre emergere dai dati e dalle cose che ci sono più familiari. Il segreto sta nel metterle sotto una nuova luce, utilizzando nuovi

metodi per lo studio dei fenomeni. L'esempio più semplice è utilizzare dei team di lavoro, o un cambio dei ruoli all'interno dell'organizzazione. Se vogliamo generalizzare, possiamo dire che “la risorsa più valida è l'attenzione” (Caulier-Grice et al., 2012) in particolare in questo ambiente governato dai media che sono in grado di concentrare insistentemente l'attenzione della massa sui soliti temi, ed influenzare il giudizio delle persone.

In definitiva, il primo stadio per sviluppare una soluzione consiste nel diagnosticare un problema. Per conoscerlo a fondo, bisogna trovare il cuore del problema che è spesso nascosto o comunque non sempre chiaro. Un'analisi approfondita di tutti gli elementi, sia presi singolarmente che ricomposti, può aiutare a comprendere la questione principale che di solito una volta che viene semplificata e ci si avvicina al cuore del problema, si riferisce a temi di grande interesse come l'ambiente, il benessere, la scarsità delle risorse.

#### 4.2.2 Proposte – Proposals

Dopo aver superato il primo step che consiste nel fare le giuste domande, nella seconda fase è fondamentale trovare la giusta risposta. Esistono diversi metodi in grado di aiutare la ricerca di soluzioni innovative, alcuni sono specificatamente disegnati per incoraggiare la creatività e le nuove idee, altri invece sono adattati da altri campi. La realtà è che molti innovatori sociali non si sono basati su processi formali bensì hanno identificato nuovi modi per risolvere il problema, e saranno queste novità nell'approccio la base per il secondo step verso la social innovation.

Nel campo del design, che non si limita all'estetica ma include il concetto di progettazione, abbiamo visto come un principio fondamentale dell'innovazione aperta e della co-creazione di valore è quello di includere diversi stakeholder all'interno del processo. Infatti il co-design (vd. 2.4.1) è implementato con diversi strumenti che spesso consistono nello sviluppo di

una piattaforma internet dove è possibile fornire e scambiare idee e consigli per ricercare l'innovazione. Un altro esempio è quello dei circoli di qualità, che sono dei gruppi di lavoratori che si incontrano per risolvere i problemi anche di funzioni dell'organizzazione diverse tra loro. In tal senso può essere interessante il caso di Grameen Bank (vd. 4.5), sistema di microcredito, che in partnership con Danone, produttrice tra l'altro di yogurt, hanno unito il loro know-how per creare un nuovo yogurt fortificato per i bambini di fascia povera che hanno problemi di nutrizione.

Anche prima abbiamo discusso dell'importanza di riuscire a pensare diversamente anche di cose con cui abbiamo familiarità, lo stesso deve essere fatto in questa fase per riuscire a generare idee che crescono da altre o ne sono la combinazione. Un processo effettuato in tal senso è il ripensamento dello spazio esistente, che può essere modificato in un bene più prezioso per la società. Nella città di New York una ferrovia sopraelevata ormai inutilizzata è stata trasformata in un parco per i cittadini.

Infine, è stato trovato dalla ricerca della Young Foundation che una delle pratiche migliori per la social innovation è proprio l'open innovation e la partecipazione, concetti ormai familiari (vd. 2.3). Nel mondo delle organizzazioni una delle pratiche più utilizzate è quella del bandire competizione, per cui la gente propone la propria idea ed i vincitori hanno la possibilità di realizzarla con l'aiuto dell'impresa. Ci sono diverse varianti della competizione, però l'obiettivo finale è quello di instaurare un dialogo con la community ed un contatto diretto con un ristretto numero di persone con cui si possa lavorare. Se pensiamo a Wikipedia, questo è un perfetto esempio di come la partecipazione possa rendere un'idea potente ed in evoluzione. Wikipedia è un'enciclopedia digitale con contenuti modificabili dagli utenti, ed ogni giorno milioni di persone nel mondo visitano il sito che prevede addirittura 288 lingue. I contenuti sono liberi, così come gli autori delle pagine non ricevono compenso, il risultato finale è la più grande enciclopedia mai

creata dall'uomo.

#### 4.2.3 Modelli – Prototyping

Il termine originale è “prototyping”, ovvero sviluppare dei prototipi per testare le idee. Infatti quando un'idea interessante viene proposta, è necessario valutare quanto possa valere nella pratica. Di solito si segue un processo empirico per tentativi, per cui ogni errore comporta una modifica e quindi un miglioramento. Ci sono diverse idee per testare le idee, alcuni più formali basati su degli esperimenti scientifici, altri sulla pratica. Ciononostante spesso si fa troppo affidamento su questi metodi basati su una visione di tipo lineare, mentre l'innovazione abbiamo visto come sia un processo di costante interazione tra tutti i partecipanti. Un punto interessante della ricerca è stato quello di notare come una delle vie preferite dagli innovatori sia quello di passare subito alla pratica, invece di spendere troppo tempo nello sviluppo di piani dettagliati e strategie.

I metodi utilizzati in questa fase sono diversi, e passano da strumenti per visualizzare il prodotto o il servizio, simulazioni sull'andamento probabile una volta uscito dall'organizzazione oppure metodi formali come veri e propri esperimenti. Le idee possono essere testate all'interno delle organizzazioni, nel mondo esterno quindi quello reale o all'interno di alcuni specifici luoghi geograficamente definiti. Alcuni esempi sono:

□□□ Test del concetto: questo generalmente accade subito prima della fase dei prototipi, e consiste nel chiedere al target di riferimento dei giudizi sull'idea.

• • • Beta-test: l'idea viene sviluppata e distribuita ad un ristretto numero di utilizzatori per un determinato periodo di tempo così da richiedere un giudizio conclusivo in cui vengono esposti i problemi e i suggerimenti.

□□□Progetto pilota: questo tipo di metodo è più formale, e necessita di un periodo di prova più lungo, circa un anno. Il funzionamento è molto simile al beta-test, però richiede fondi aggiuntivi dato il periodo di tempo e la valutazione che è effettuata in maniera formale. Questi esposti sono i metodi più utilizzati dalle aziende nella pratica per riuscire ad avere un'idea del probabile successo o fallimento del progetto. I risultati possono essere fuorvianti in alcuni casi, perché non è semplice predire il comportamento dei clienti finali, però permette di risolvere i problemi più evidenti che potrebbero danneggiare gravemente la riuscita dell'innovazione.

#### 4.2.4 Sostenere – Sustaining

Solo la minoranza delle idee sopravvive ai test ed ai progetti pilota. Per cui in questa fase è necessario prendere l'idea sopravvissuta e trasformarla in un progetto stabile che possa essere sostenuto nel tempo. Questo significa sviluppare un modello economico che assicuri il futuro finanziario del progetto. Rendere un'idea sostenibile richiede inoltre l'integrazione dell'innovazione nel budget che può essere finanziato da nuovi fondi o da altri già esistenti.

Per sostenere un'innovazione sono necessari:

- • •Un modello di business che sottolinei come possa diventare sostenibile
- • •Un modello di governance che presenti in modo chiaro il modo in cui il controllo e la contabilità saranno effettuati, oltre che le difese del progetto verso i concorrenti
- onLe fonti di finanziamento nel breve e nel lungo termine

□□□Un network ed un modello di comunicazione con l'esterno che permettano di sviluppare il "capitale relazionale"

- • •Il modello di gestione del personale e degli eventuali volontari

- Un piano di sviluppo per le operazioni, che includono la gestione delle informazioni, reporting e del sistema finanziario, l'information technology, il ciclo degli approvvigionamenti ed il risk management. Successivamente verrà tutto tradotto in un business plan, che sarà in grado di fornire informazioni ancora più dettagliate come quali e quanto saranno i costi e ricavi generati. Per ogni fase bisogna sempre pensare in modo che venga prestata la giusta attenzione all'ambiente, dai fornitori ai lavoratori e più in generale gli stakeholder in una visione allargata in cui si rispettino i tre pilastri della triple bottom line. Le tensioni sono al massimo in questo stadio quando gli obiettivi dei finanziatori e degli innovatori non coincidono. Se il capitale è stato prestato, potrebbero esserci delle pressioni che portano alla richiesta lecita di veder recuperato nel minor tempo possibile l'investimento iniziale. Però in questo caso non dobbiamo dimenticare che l'innovazione è nata da un problema sociale, per cui il profitto è sicuramente raggiungibile ma con delle autolimitazioni imposte evidenti. Un problema del genere in alcuni paesi è stato risolto dalla legge che permette un diverso tipo di stato giuridico pensato per aziende for profit che però non hanno come obiettivo solo la massimizzazione del profitto e del ritorno agli azionisti, ma quello di massimizzare l'impatto positivo sulla società e l'ambiente. Questa forma giuridica delle "Benefit Corporation" è già valida in circa 17 stati degli USA ed in fase di approvazione in quasi tutti i restanti. Questo è il modello che si analizzerà successivamente e che ha bisogno di un forte

impianto teorico per essere compreso appieno, per cui è ragionevole incontrarlo a questo punto avanzato della trattazione.

#### 4.2.5 Crescita – Scaling

Ci sono molti modi per coltivare la social innovation come una crescita dell'organizzazione o l'utilizzo del franchising o l'istituzione di diverse partnership. Dalla ricerca emerge come la maggior parte delle idee socialmente innovative siano cresciute non con l'organizzazione ma attraverso l'emulazione. La forza di un'idea sta nel cambiare gli attori con cui ha un rapporto, per cui co-evolve con loro.

Tesla Motors è un'azienda automobilistica americana che ha sviluppato il veicolo elettrico più avanzata al mondo, e dalla sua nascita dal 2003 ha prodotto più di 100 diversi brevetti. Questi brevetti sono fieramente mostrati in una sala nel quartier generale della compagnia quotata in borsa, ma il fondatore, presidente e CEO ha deciso di rinunciarci e renderli pubblici perché altrimenti non avrebbe mai raggiunto il suo obiettivo: rendere migliore la vita sulla Terra. La cosa confortante è che il giorno dopo la dichiarazione di Elon Musk, il valore azionario di Tesla Motors è aumentato del 10% in poche ore di scambi.

Al contrario la National Aeronautics and Space Administration (NASA) ha presentato il piano strategico del 2014, che inizia, come spesso accade nei piani strategici, con una lettera dell'amministratore. Al secondo paragrafo scrive "siamo testimoni della nascita di una nuova industria dello spazio di tipo commerciale. Un'imprenditorialità dello spazio che va dall'estrazione di materiali dagli asteroidi, alle missioni lunari e al turismo spaziale sta emergendo, e la NASA è partner con l'industria americana per migliorare il progresso tecnologico essendo degli amministratori prudenti dei Dollari e degli asset derivanti dalle tasse federali". Probabilmente in questo caso non vale lo stesso discorso di Tesla Motors, perché per quanto sarebbe

un'esperienza fantastica per tutti ritrovarsi nello spazio, il turismo spaziale è semplicemente a scopo ludico e solo per un ristretto numero di persone che è in grado di permettersi un viaggio del genere. L'investimento è probabilmente poco rischioso e di bassa portata in quanto è una tecnologia già conosciuta in grado già nel 1969 di "trasportare" un uomo dalla Terra alla Luna, ed il prezzo per un'esperienza del genere è sicuramente in grado di coprire i costi e rendere un profitto di una certa importanza. La questione etica però è chiara: se non ha senso per la scienza e quindi la spedizione diventa un'esperienza fine a se stessa, perché utilizzare così le risorse limitate di cui disponiamo? Il vision statement della NASA è "raggiungiamo nuove vette e riveliamo lo sconosciuto all'essere umano". Un esempio etico nell'industria aerospaziale è dato da un'impresa italiana che si occupa di fornire un sistema per il rientro controllato dei satelliti che circondano la terra, dato che il 30% di questi, per diverse cause, non riesce più a funzionare. L'impresa in questione è D-Orbit e viene trattata successivamente.

Ritornando alla crescita particolare che ha un'innovazione sociale rispetto al resto delle innovazioni, il successo della diffusione dipende dall'effetto che riesce ad avere dal lato dell'offerta e della domanda: da un lato ci sono i fornitori che devono essere convinti della validità dell'innovazione, dall'altro lato i clienti dovranno essere disposti a pagare il prezzo finale. Sono entrambi necessari e in un certo modo simili, perché richiedono capacità di persuasione all'azienda che deve essere brava nell'espone la superiorità della propria value proposition. Inizialmente non è facile a causa della resistenza al cambiamento che coinvolge la massa. Gli early adopter, categoria di persone propensi a provare un nuovo prodotto o servizio, sono in una quantità così bassa che difficilmente riescono da soli ad aiutare l'azienda a raggiungere gli obiettivi. Per cui una campagna di sensibilizzazione verso l'opinione pubblica è una strada obbligata e difficile da percorrere. A volte le istituzioni possono dare una mano nell'accelerare il processo, il quale si basa sulla fiducia. Infatti per



sviluppare un rapporto di fiducia una delle possibilità è quella di proporre un marchio, come fatto dal commercio equo e solidale.

La crescita dell'innovazione segue un percorso inizialmente difficile dato l'obiettivo sfidante che è quello di conquistare la fiducia del pubblico. Non esistono modelli da seguire perché il fenomeno è relativamente giovane ed inoltre non perfettamente esportabile in altri settori piuttosto che in altri paesi. Allora il percorso di crescita della social innovation deve essere in grado di raccontare una storia che mostri chi sono le persone dietro l'innovazione e cosa sono riusciti ad ottenere, appassionando le persone, i fornitori, i lavoratori e gli altri portatori di interesse.

#### 4.2.6 Cambio sistemico – Systemic Change

Il cambio sistemico vuole significare un cambiamento radicale nel modo in cui vengono gestite le operazioni per soddisfare i bisogni della comunità in una maniera innovativa. Talvolta, questi bisogni emergono proprio grazie al nuovo modo di pensare alla società e al ruolo dell'organizzazione, ed è questo il cambio sistemico che dovrebbero raggiungere le social innovation nell'ultima fase. Non sempre è facile proporre un modello alternativo in grado di rivoluzionare e trasformare alcune parti fondamentali dei sistemi a cui siamo abituati, ad esempio il modo con cui viene fornito il cibo o l'accesso al credito per i cittadini. I fondatori di Grameen Bank e del commercio equo e solidale, però hanno mostrato come sia possibile rendere un nuovo modello di tipo sociale in grado di cambiare le regole ormai consolidate (vd. 3.5).

L'innovazione sistemica è molto diversa da quella di prodotto o servizio. Riguarda un cambio nel modo di pensare, nei concetti fondamentali ed anche il modo in cui l'economia scorre: i sistemi cambiano solo quando le persone pensano e vedono in modi diversi. Infatti non è raggiunta tramite una singola organizzazione o un singolo settore, ma trae la forza dalle interazioni complesse di cultura, comportamento del consumatore, pratiche di business,

politiche economiche e legislative in generale. Come tutte le innovazioni, potrebbe ricevere una spinta fortissima da una crisi o una disruptive technology in grado di cambiare il sistema da sola. Però capita più spesso che l'innovazione sia il risultato di un lento processo che cambia il sistema in tutte le sue parti, per cui il risultato finale è di tipo cumulativo.

Data la complessità dell'innovazione sistemica, non è facile per i ricercatori di Young Foundation trovare dei tratti in comune o degli strumenti da utilizzare per raggiungere la fase finale del processo. Però da uno sguardo attento delle esperienze passate, sono riusciti a trovare dei punti in comune per queste strategie che consistono in: formare delle coalizioni per operare con diversi partner, processi intensivi per condividere con loro la stessa visione, fornire degli esempi pratici alla massa, formare delle figure con capacità e attitudine per gestire la social innovation, richiedere nuovi diritti anche attraverso vie legali, riuscire nel processo di empowerment verso i beneficiari del sistema.

Un recente cambio sistemico può essere riscontrato nello sviluppo del movimento "verde". Inizialmente era guidato da movimenti sociali ambientalisti e campagne provenienti dal terzo settore come Greenpeace. Quando poi la comunità scientifica ha provato gli effetti causati dall'uomo sul cambio climatico, i governi hanno iniziato a regolare l'inquinamento per raggiungere una riduzione dell'effetto serra causato tra l'altro dal ciclo del carbonio. Il settore delle imprese ha quindi dovuto adattare la produzione provando attraverso dettagliati report il loro impatto ambientale. Lo stesso è successo per i consumatori che hanno iniziato a modificare i loro comportamenti, così riciclare è diventata una pratica comune e spesso l'impatto ambientale di un prodotto cambia le preferenze in fase di scelta dei consumatori. Questo cambio sistemico è chiaramente in grado di ispirare nuove innovazioni di servizio, prodotto o di sistema. In questo momento siamo nella fase di transizione, per cui esistono ancora attori che resistono al cambiamento però la pubblicità delle azioni responsabili è in grado di

coinvolgere diversi settori e diversi attori per cui un cambiamento sistemico sarà raggiunto tramite, come si diceva prima, piccole modifiche che quando cumulate avranno un impatto molto importante.

### **4.3 Strategia di Impresa for profit e for benefit**

Le BCorporations, già da tempo presenti nella realtà statunitense, perseguono finalità di lucro a vantaggio di persone, comunità, territori ed ambiente ( ref). La strategia declinata è quella di orientare lo sviluppo economico a favore della sostenibilità ambientale e sociale.

Il substrato teorico è costituito dal concetto del Triple Bottom Line, che analizza le tre P: People, Planet, Profit. L'organizzazione per generare risultati ed avere un vantaggio competitivo nel medio periodo deve impostare la propria strategia mixando le tre variabili.

“Si perseguono accanto ai profitti finalità di beneficio comune che impegnano gli amministratori e i dirigenti a bilanciare in modo equo la strategia e la gestione” (ref.)

Il bilanciare è inteso nel senso tecnico del termine: a fine esercizio contabile bisogna rilevare i risultati non solo in termini di profitto ma anche della performance aziendale in relazione all'impatto sull'ambiente e sulle persone coinvolte a vario titolo all'interno e all'esterno della gestione. Il TBL reporting deve fornire un rendiconto delle tre principali dimensioni, destinato ad investitori, clienti e stakeholders in generale.

Non risulta però immediato raggiungere gli obiettivi di valutazione numerica dei risultati in termini di performance ambientale e sociale per ovvi motivi di difficoltà ad inquadrarli in grandezze numeriche. Bisogna ancorare le tre P alcore dell'azienda per generare il successo dell'organizzazione.

Ancorare nel senso che la CSR non deve essere uno strumento di marketing per distogliere l'attenzione da responsabilità aziendali nei confronti di impatti ambientali negativi.

Per i prosumer, che hanno preso il posto dei semplici consumatori, la reputazione dell'azienda è tutto e la credibilità è il fondamento della fidelizzazione del prosumer.

Le organizzazioni che si impegneranno in un percorso realmente responsabile e che, parallelamente, sapranno comunicare efficacemente questa sostanziale responsabilità con gli strumenti più idonei della CSR, otterranno nel medio lungo periodo molti più vantaggi di quelle imprese che avranno investito tutte le loro risorse in marketing e in pubblicità.

#### **4.4 B-Corporation**

Con l'approvazione della Legge di stabilità 2016 (commi 376-384) sono state introdotte in Italia le Società benefit, aziende che, oltre a generare profitto, hanno l'obiettivo, inserito nero su bianco nel proprio Statuto, di generare benessere per le persone e l'ambiente in cui operano.

Le Società benefit nascono dagli Stati Uniti (sono regolate in 32 Stati) e approdano in Europa, cominciando proprio dall'Italia.

Sembra che questa legge abbia l'ambizione di mettersi in mezzo tra impresa e società cercando di rimettere in rapporto questi due poli. Attenzione però alla fascinazione delle forme anglosassoni, il tema del rapporto tra impresa e società è tema su cui si dibatte da quasi 100 anni e nella nostra tradizione tutta italiana abbiamo l'esempio di Adriano Olivetti che non distribuiva un po' di profitto eccedente al Canavese, ma incorporava il Canavese dentro l'impresa. E attenzione anche all'ambivalenza della stessa parola "società" che nomina sia l'impresa che la società in quanto tale. Ricordandoci, infine che i sacri testi

dell'economia, prima delle teorie di Milton Friedman, parlavano dell'impresa come di "un'organizzazione economico sociale", è stato negli ultimi quarant'anni che i due termini si sono sciaguratamente scissi.

Una parte del capitalismo ha capito che dentro l'economia e la società circolare deve incorporare il concetto di limite (la sostenibilità) e incorporare gli interessi del cliente-utente. Da questo punto di vista le Società benefit sono un segno dei tempi di questa evoluzione del capitalismo perché parlano dell'unica possibilità di sopravvivenza del capitalismo stesso. Ed è per questo che sarebbe sbagliato ridurre le Società benefit o la certificazione B-Corp ad una tecnicità o un timbro.

Diffondere un nuovo modello di fare impresa che può intrecciare in modo efficace e innovativo le due facce dell'imprenditoria, profit e non profit, traendo forza dai benefici che contraddistinguono le Benefit Corporation. Con l'introduzione di una norma dedicata nella Legge di Stabilità 2016, l'Italia diventa il secondo Paese al mondo, dopo gli Stati Uniti, a dare forma legale alle Benefit Corporation (o B Corp), "società che nell'esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse" (Legge di Stabilità 2016).

La dimensione sociale diviene una fondamentale componente della catena del valore e si posiziona al centro della finalità d'impresa, con una visione integrata che parte dallo Statuto, si declina nella governance, nell'organizzazione e nella struttura manageriale. L'accezione di produzione del valore si estende per perseguire la sostenibilità di lungo termine attraverso l'utilizzo di tutte le leve, in primis la collaborazione, la condivisione e la relazione con la comunità e a favore della stessa. Questo processo può aprire a

sua volta nuovi fronti che riguardano sia la capacità di innovare dell'impresa stessa sia l'intero tessuto sociale ed economico.

Trasformazioni che aprono numerosi interrogativi e riflessioni sui significati legati al "fare impresa" oggi nel nostro Paese e a tutti quei processi di creazione di valore condiviso che vedono nelle B Corp una delle espressioni più esplicite e forse dirompenti.

Negli Stati Uniti hanno creato una disciplina ad hoc per individuare e regolamentare quelle società che perseguono il doppio scopo di lucro ma anche di beneficio comune. Stesso obiettivo per la norma italiana che, si legge nella proposta, è finalizzato «alla diffusione nel nostro ordinamento di società che abbiano anche l'obiettivo di migliorare l'ambiente naturale e sociale nel quale operano» (ref).

Finalità che, devono essere chiaramente indicate nell'oggetto sociale al momento della costituzione dell'impresa o successivamente, modificandone lo statuto. E che vincolano gli amministratori a scelte non solo a favore dei soci, ma a beneficio generale della comunità e del territorio in cui l'azienda opera. Prevista anche una relazione annuale che le B Corp dovranno redigere a conferma della condotta "per il beneficio comune" e che sarà pubblicata e accessibile a tutti online. Le Benefit Corporation così individuate sono sottoposte al controllo dell'antitrust.

Il Legislatore Italiano ha voluto puntare sull'evoluzione del concetto della CSR verso una forma di imprese che oltre agli utili, guardino all'impatto sociale che il loro core business ha sugli stakeholder e sulla comunità.

Occorre una ulteriore precisazione, quella fondamentale, doverosa e necessaria per fare chiarezza. Non siamo nel campo degli enti senza scopo di lucro, le *B-Corp* sono enti *for profit* che, né più né meno, rivestono la struttura di società di capitali che, tuttavia, si prefiggono scopi con valenza di carattere sociale e destinati ad un beneficio comune. Dunque, società commerciali e non enti senza scopo di lucro.

## 4.5 Il B lab

B Lab nasce nel 2006 da una visione: le imprese non devono creare valore solo per gli shareholder ma per tutti coloro che hanno un interesse, gli stakeholder. Il loro sogno è quello di avere un mercato dove le imprese non competono solo per essere le migliori nel mondo, ma anche le migliori per il mondo. Questo sogno è condiviso da altri attori che si sono uniti in una community ed hanno sottoscritto una “Dichiarazione di Interdipendenza” in cui si invitano le persone ad essere il cambio che cercano nel mondo (The Change we Seek). La mission del movimento nato in America è quella di : “Ridefinire la parola successo nel Business in modo che le aziende si sforzino a fare il bene della società”.

B Lab è un'organizzazione non profit fondata in Pennsylvania (USA), creatrice del certificato “B Corporation” con cui premia le “Benefit Corporation”, aziende con scopo di lucro che compiono volontariamente degli standard di trasparenza, responsabilità, sostenibilità e performance allo scopo di creare valore per la società. Negli USA queste aziende sono state riconosciute con uno status giuridico proprio, diverso dalle altre aziende for profit, ciò significa che hanno uno scopo sociale e delle caratteristiche più simili alle aziende non profit, ma non ricevono sgravi fiscali o agevolazioni.

L'organizzazione, fondata a giugno del 2006 da Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan, e Andrew Kassoy.. La mission di B Lab è creare un nuovo settore dell'economia basato sull'impresa sociale. I fondatori di B Lab sostengono tre interrelate iniziative, necessarie per far progredire questo nuovo settore dell'economia:

1. Diventare una società di certificazione delle B Corporation: così come TransFair certifica il caffè Fairtrade o l'USGBC certifica le costruzioni LEED, B Lab certifica le B Corporation. Al fine di rilasciare la certificazione, B Lab richiede che le imprese rispettino rigorosi

standard ambientali e di performance. Una volta ottenuta la certificazione, le B Corporation sono tenute ad allargare legalmente le loro responsabilità aziendali per includere gli interessi dei loro stakeholder.

2. Promozione della legislazione delle Benefit Corporation: per creare l'infrastruttura giuridica necessaria alle imprese per considerare sia azionisti che stakeholder. A tal fine B Lab ha sostenuto la creazione di una nuova forma societaria chiamata Benefit Corporation. Quest'ultima rappresenta una "nuova classe di società che soddisfa volontariamente gli standard più elevati di oggetto sociale, di responsabilità e trasparenza".

3. Lancio del Global Impact Investing Rating System (GIIRS): per fornire agli "impact investors" un sistema per valutare l'impatto sociale e ambientale di società e fondi. Il GIIRS intende stimolare e pesare l'impact investing (investimento responsabile) introducendo il primo sistema di rating comparabile, trasparente e facile da usare.

Houlahan, Kassoy, e Coen Gilbert credono che il business sia la più potente forza nella nostra società e che esso possa essere utilizzato per il fini sociali, se sfruttato adeguatamente. Houlahan afferma che *" B Lab è stata fondata per incoraggiare le imprese ad agire come agenti di cambiamento sociale e ambientale, in quanto, il problema principale che stavamo cercando di risolvere era la necessità che il business fosse più impegnato nell'affrontare le grandi sfide a livello internazionale, che nè i governi e nè il settore non profit sono in grado di fronteggiare"*.

Pertanto, l'attenzione esclusiva di B Lab è sostenere l'imprenditore che sta cercando di avvalersi della sua attività per fare qualcosa di diverso dalla mera



creazione di ricchezza per gli azionisti- ovvero per alleviare la povertà, per ricostruire la comunità, per preservare l'ambiente, per creare ambienti di lavoro eccellenti.

B Lab non si rivolge alle aziende che non hanno agende sociali ed ambientali in atto per convincerle a diventare “Certified B Corporation”, infatti, Houlahan sostiene che : *“In questo momento non stiamo cercando di convincere British Petroleum (BP) a diventare una B Corp”*. Il motivo risiede nel fatto che ci sono modi diversi per provare a spostare gli affari nella giusta direzione. Un modo potrebbe essere quello di aiutare le più grandi società mondiali- come BP , Walmart, Shell, Chevron e GE- a spostare l'ago verso un impatto più positivo; ma questo non è l'approccio di

B Lab che invece ha strategicamente scelto di concentrarsi sulle aziende che già hanno eccellenti politiche sociali e ambientali. L' approccio di B Lab è quello di puntare sull'innovazione delle piccole e medie imprese e sulle persone che stanno conducendo i veicoli più innovativi per creare imprese sostenibili e le imprese sociali, in modo da creare un “effetto domino” per il resto delle società.

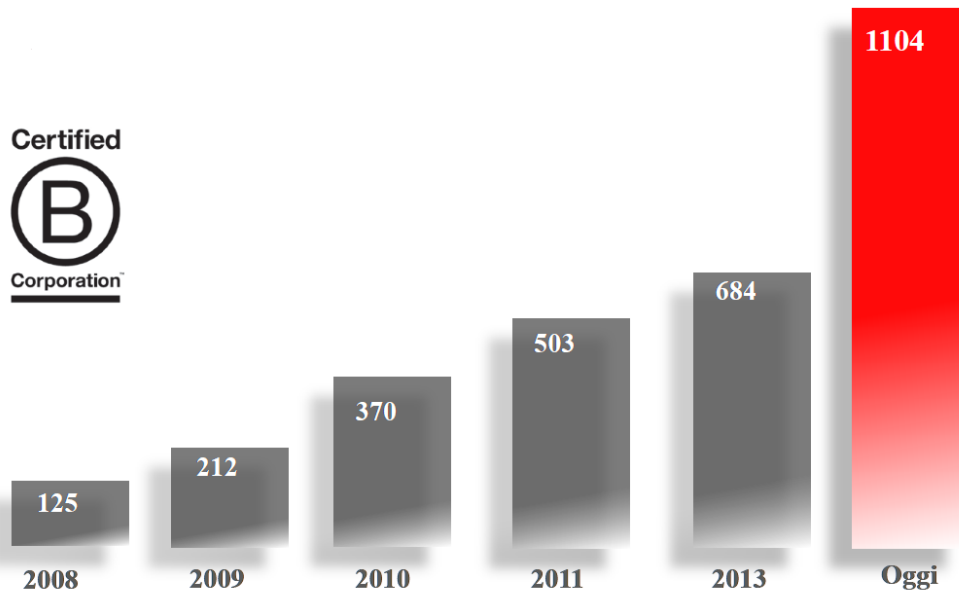
In questo modo B Lab anticipa le società tradizionali- come BP, Walmart, Shell, Chevron, e GE- che saranno costrette a seguire l'esempio delle B Corp, quando queste inizieranno ad avere vantaggi considerevoli sul mercato ovvero : *“quando il denaro dei consumatori ed investitori comincerà a scorrere verso le B Corp perché i consumatori le considereranno migliori, i dipendenti collaboreranno con loro più a lungo e attireranno i più grandi talenti delle migliori università.*

*Se le più grandi organizzazioni vogliono avere la stessa fedeltà dei clienti, la stessa base di investitori, la stessa conservazione dei talenti, dovranno seguire l'esempio degli innovatori che stanno creando un modo diverso di fare impresa”.*

Il comportamento delle benefit corporation e delle B-corp è decisamente improntato su due concetti teorici attuali ed interessanti come quello di Triple Bottom Line e di Service-Dominant Logic. Il primo incorpora il concetto di sostenibilità all'interno delle decisioni di business; è infatti un framework che misura le attività dell'azienda sotto il profilo economico, sociale e ambientale. Queste dimensioni, a cui spesso ci si riferisce come "pilastri della sostenibilità", sono spesso chiamate 3P : People, Planet e Profits. Tutte le Benefit Corporation rispettano tale schema e riescono a creare valore per tutti e tre attori. Invece la Service-Dominant Logic è un nuovo modo di gestire l'azienda, superando le logiche transazionali e relazionali: il nuovo approccio è centrato sull'interazione tra il produttore, il consumatore e gli altri attori appartenenti al network dell'impresa che co-creano valore attraverso processi collaborativi. Tale logica è guidata dallo scopo innato di voler fare qualcosa per e con gli altri, ed è quindi customer-centric. Il vantaggio competitivo è un valore generato da tutte le parti della costellazione del valore e necessariamente richiede una nuova mentalità da parte del management dell'azienda, senza dubbio presente all'interno di tutte le Bcorps.

Al 2014 esistono più di 1000 aziende, localizzate in 37 Paesi, operanti in 120 diversi settori, che hanno portato il movimento delle B Corporation ad avere sempre più una rilevanza globale. Le aziende certificate hanno avuto nel tempo una crescita esponenziale; nel 2008 erano poco più di un centinaio e a distanza di sei anni sono circa mille, dieci volte le imprese iniziali (vd. Figura 13).

Figura 13: La crescita delle B Corporation



Il movimento globale è particolarmente forte negli Stati Uniti, dove 850 imprese hanno già ricevuto la certificazione di B Lab e altre 13000 aziende si stanno sottoponendo a verifica. Segue l'America Latina con 116 B Corp e 1300 circa hanno sottoposto a giudizio il loro operato. In Europa il movimento è ancora "giovane" con solo 34 imprese certificate, di cui 7 in Italia con 850 imprese tra cui 60 italiane che vogliono unirsi al movimento (vd. Figura 15).

Figura 14: Le B Corp nel mondo

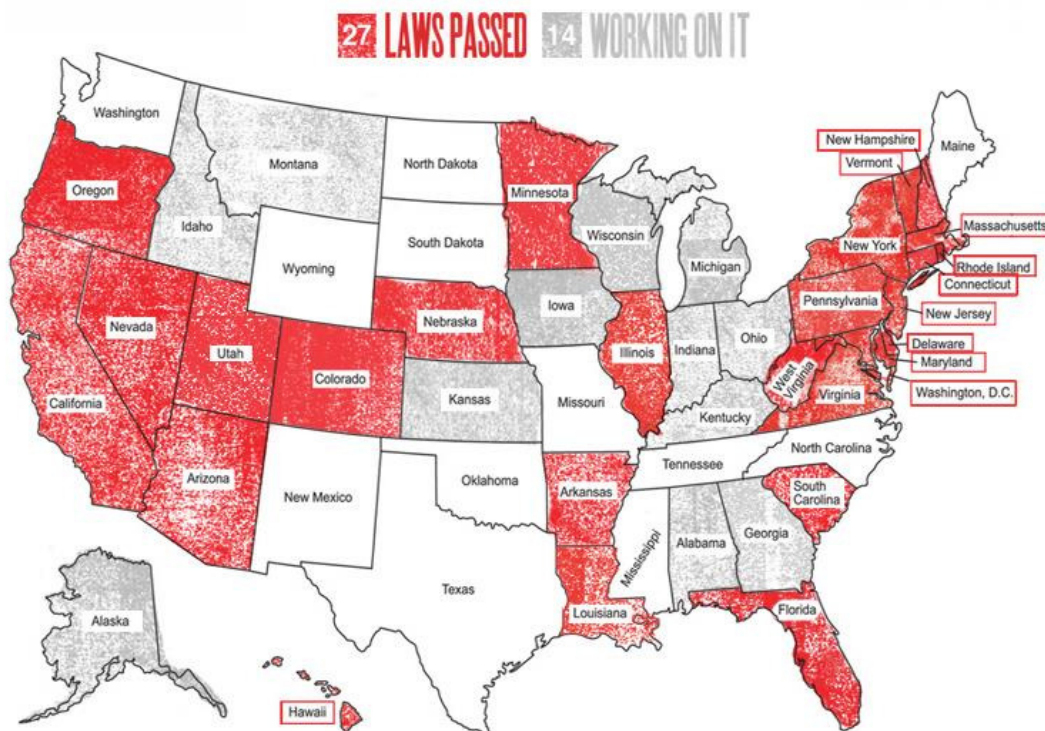


Fonte: Immagine riprodotta con il consenso di Nativa

Dal 2010 ad oggi sono riconosciute in 27 Stati americani ed in altri 14 la legge è in fase di verifica. Vale la pena ritornare sulla differenza tra Benefit Corporation e certificato B Corporation: Il primo è uno status giuridico, almeno in USA, che non ha bisogno di essere certificato da B Lab (esistono molte imprese in Sud America che rientrano in questa categoria ma non sono certificate né godono di status giuridico); il secondo è un certificato che viene assegnato alle imprese che soddisfano alti standard di performance sociale e ambientale per cui accedono ad un portfolio di servizi e assistenza da B Lab, di cui non beneficiano le Benefit Corporation.

“E' epico il passaggio della legislazione sulle B Corp in Delaware a luglio 2013, che ospita circa la metà delle grandi aziende USA. Nel 2013 è nata proprio in Delaware la prima B Corp quotata in borsa, Plum Organics, controllata al 100% da Campbell Soup. La strada è quindi aperta anche per portare la profondità del paradigma di B Corp sul mercato azionario. B Lab, ente non profit, promuove gli iter legislativi per rendere possibile la costituzione di Benefit Corporation come forma giuridica ed è anche ente certificatore delle nuove B Corp. B Lab Europe – organizzazione fondata a luglio del 2013 - sta promuovendo l'introduzione della nuova forma giuridica nella legislazione Europea e lo stesso sta avvenendo in Canada e nei principali paesi dell'America Latina (Brasile, Argentina, Colombia...). Nativa è il Partner di B Lab per lo sviluppo e la promozione, anche a livello legislativo, delle Benefit Corporation in Italia”.

Figura 15: La legge delle benefit corporations negli Stati Uniti d'America



Fonte: Sito delle B-corporation (<http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/legislation>)

Essere una benefit corporation, con uno status giuridico regolato dalla legge ha molta importanza per questo tipo di aziende. Infatti lo scopo è quello di poter definire la propria mission sia dal lato economico e quindi la volontà di creare il maggior ritorno per gli azionisti, e dall'altro lato avere la possibilità di legittimare tali comportamenti sociali ed ambientali in fase di decisione e di valutazione della performance. Le imprese for benefit in America non ricevono alcun beneficio fiscale, però tramite questo status giuridico possono permettersi di difendere la cultura e i valori aziendali. Infatti in caso di takeover vale il concetto di "shareholder supremacy" per cui l'offerta più alta è in grado di acquisire il controllo dell'azienda; ora è possibile far valere la propria iscrizione nello statuto di principi non solo economici per cui il nuovo gruppo di controllo dovrà obbligatoriamente avere a cuore gli interessi di tutti gli stakeholder. Questa possibilità non è assolutamente remota, infatti Ben & Jerry's, B Corporation nel settore alimentare dei gelati, è un'impresa che nasce

nel 1978 con la voglia di offrire un prodotto di qualità ottenuto da materie prime naturali certificate dal marchio “Commercio Equo e Solidale” attraverso processi e pratiche positive per la società e per l’ambiente. Nel 2000 si è trovata a fronteggiare l’acquisto da parte di Unilever, multinazionale dei beni di consumo. I fondatori e proprietari inizialmente non vedevano di buon occhio tale acquisizione e avrebbero preferito vendere ad una società con cui avevano un rapporto di fiducia, però la legge del mercato ha visto la multinazionale aggiudicarsi questo importante asset. Se Ben & Jerry’s avesse avuto al tempo la possibilità di formarsi come for-benefit, sarebbe stata tutelata legalmente a richiedere il rispetto della propria cultura; fortunatamente l’acquisizione da parte di Unilever è parte del piano di sviluppo dell’azienda che ha una direzione sociale e ambientale per cui non c’era la volontà di cambiare i valori etici preesistenti.

#### 4.6 Il processo per la certificazione B Corporation

Per riuscire a conseguire la certificazione B Corporation, in grado di dimostrare all’esterno l’eticità del proprio lavoro, è necessario superare tre macro-step.

1. Completare il B Impact Assessment con un punteggio di almeno 80/200
2. Convalidare il punteggio con B Lab, l’ente certificatore
3. Ufficializzare il risultato firmando la dichiarazione di interdipendenza che specifica i diritti ed i doveri delle B-corp

##### 4.6.1 B Impact Assessment

Il primo step essere una B Corporation certificata consiste nell’effettuare il B Impact Assessment, uno strumento in grado di valutare l’impatto complessivo dell’azienda verso i portatori di interesse. La valutazione si differenzia per la grandezza dell’azienda, il settore in cui opera e lo Stato in cui effettua l’attività principale, infatti esistono versioni diverse di questo test. Il test è sviluppato dallo “Standard Advisory Council (SAC)”, un gruppo di esperti indipendenti

del business o del mondo accademico. Per completare questo test sono necessarie dall'una alle tre ore, e si compone di domande chiuse e aperte. Il risultato minimo per superare il B Impact Assessment è di 80 punti su 200 possibili, perché un punteggio del genere è in grado di mostrare un impatto positivo su più aree secondo il SAC. La maggior parte delle aziende ottiene un punteggio tra i 40 e i 100 punti. Infine la valutazione può essere effettuata sia in versione ridotta che completa, ed è uno strumento gratuito per le aziende. Completare il test non rende direttamente una B Corp, né obbliga l'azienda a richiedere il certificato.

Il questionario di valutazione è strutturato in 4 macro-aree:

□ Governance • responsabilità • trasparenza

• Impiegati/Lavoratori • salari e benefit • formazione • qualità dell'ambiente lavorativo • proprietà

• Comunità • politiche di fornitura e logistica • creazione di posti di lavoro • azioni di supporto per la comunità

• Ambiente • efficienza energetica • riduzione rifiuti e riduzione impatti ambientali lungo tutta la filiera

Lo scopo dell'assessment è duplice: da un lato serve per verificare se un'azienda è meritevole del certificato, dall'altro lato aiuta la stessa azienda a comprendere meglio il proprio lavoro. Patagonia, una delle più importanti tra le B Corp, scrive "Il B Impact Assessment ci ha incentivato a dedicare del tempo per misurare quantitativamente la performance dei nostri programmi. Ad esempio, offriamo diverse opportunità ai nostri lavoratori per effettuare progetti ambientali e sociali, ma non sapevamo quanto persone partecipavano e con quale impegno. Ma questo Assessment ci ha posto quesiti difficili, per cui ci siamo presi il tempo per misurare e gestire la partecipazione ed i risultati

di questi progetti. Ciò ci ha permesso di comprendere meglio quali erano i più efficaci e quali potevano essere migliorati”.

Treedom, B Corp italiana, è dello stesso avviso. Durante un'intervista con l'azienda è emerso che le pratiche sono cambiate proprio per essere in grado di fornire tutte le informazioni sull'impatto sociale e ambientale oltre che economico. Durante le operazioni viene documentato tutto quello che può essere utile ai fini del B Impact Assessment e che magari prima non veniva quantificato. Per cui lo strumento ha la capacità di incentivare le aziende a misurare aree a cui prima non veniva data importanza, e chiaramente con dati alla mano possono emergere nuove idee per migliorare la performance. Inoltre è molto interessante la possibilità di confronto con le altre aziende, dato che i risultati delle quattro aree (non delle singole voci) sono pubblici.

Infatti successivamente alla valutazione, B Impact Assessment prevede due step successivi: compara il tuo impatto e migliora il tuo impatto. La prima fase prevede un confronto con i risultati medie delle aziende simili. In questa fase è importante scoprire in quale area l'impresa è più debole delle altre e come può fare per migliorare. Infatti l'ultima fase ha come obiettivo quello di migliorare il risultato globale dell'azienda. Lo stesso B Impact Assessment può essere utilizzato per produrre dei report personalizzati in grado di evidenziare le aree al di sotto della media e i miglioramenti che si hanno nel tempo aggiornando le informazioni. Un'altra possibilità, che non esclude la precedente, è quella di richiedere una guida di B Lab con all'interno le best practice degli imprenditori più virtuosi. Ancora, sul sito delle B Corp ci sono dei case study di aziende che hanno migliorato nel tempo il loro score, come ad esempio Etsy, B Corp che ha iniziato con un risultato di 80 punti ed ora ne ha conseguiti 105/200.



What makes us a better company?

## B Impact Report

Certified since: February 2013

Summary:	Company Score	Median Score*
Governance	15	10
Workers	33	22
Community	28	32
Environment	14	9
Overall B Score	102	80

80 out of 200 is eligible for certification

\*Of all businesses that have completed the B Impact Assessment

†Median scores will not add up to overall

<sup>26</sup> <http://bimpactassessment.net/case-studies/elissa-loughman>

### 4.6.2 La verifica del risultato

Una volta inviato il B Impact Assessment, sarà necessario convalidare i risultati. Verranno richieste informazioni aggiuntive come documenti ufficiali per verificare la validità dell'Assessment. In caso positivo, il percorso segue tre diverse strade:

□□□ Usa e Canada: si dovrà rispondere ai requisiti legali per scegliere la forma giuridica delle Benefit Corporation

• • • Argentina, Brasile, Cile e Colombia: è necessario aggiungere delle clausole nello Statuto dell'impresa e fornire informazioni aggiuntive al bilancio d'esercizio per rendere conto del lavoro svolto per compiere le clausole aggiuntive che hanno carattere sociale ed ambientale

• • • Resto del mondo: non è ancora disponibile una strada legale per incorporare i principi delle B Corporation, B Lab ed i suoi partner hanno iniziato un dialogo con le autorità locali. In Italia il portavoce del movimento è Nativa s.r.l. I benefici di avere una certificazione valida legalmente sono:

Protezione legale ai dirigenti per considerare gli interessi di tutti gli stakeholder, e non solo gli azionisti, durante il processo decisionale

Creare diritti addizionali per gli azionisti in grado di controllare e misurare che il lavoro dei dirigenti sia orientato verso il rispetto degli interessi dell'azienda

Limitare allo stesso tempo che i nuovi diritti siano esclusivamente per gli azionisti.

Per rendere ufficiale il risultato e poter entrare nella community delle B Corp, è necessario firmare la “dichiarazione di interdipendenza” ed il contratto.

La dichiarazione di interdipendenza (vd. Figura 18) recita:

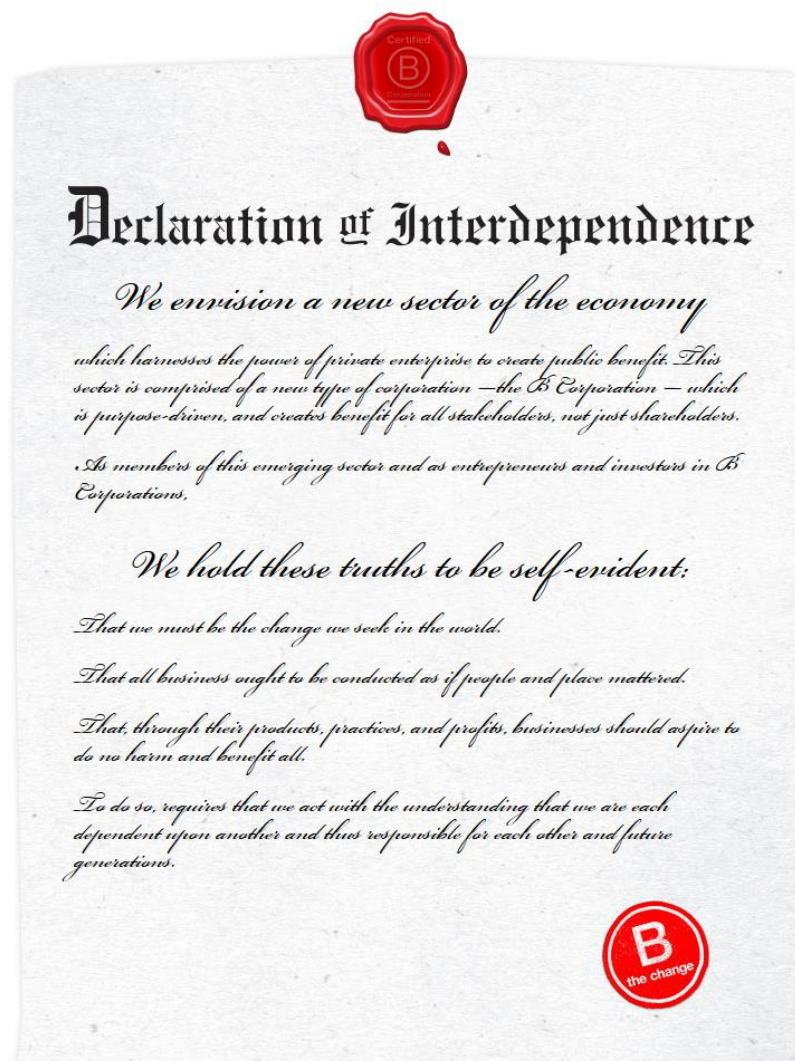
“Immaginiamo un nuovo settore dell'economia che attraverso la forza delle aziende crei benessere per tutti. Come membri di questo settore emergente e

come imprenditori e investitori nelle B Corporation. Riteniamo evidente che:

✓ dobbiamo essere il cambiamento che vogliamo vedere nel mondo ✓ tutte le aziende dovrebbero essere gestite in modo da creare benessere alle persone e al pianeta

✓ attraverso prodotti, pratiche e profitti, le aziende dovrebbero ambire a dare beneficio a tutti. Per fare questo riconosciamo che ognuno di noi è dipendente dall'altro e perciò responsabile di ciascun altro, e delle generazioni future.”

Figura 16: B Corp declaration



Fonte: [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)

---

Le clausole del contratto prevedono:

□□□La certificazione ha validità di due anni, dopo questo termine è necessario certificare nuovamente l'azienda

- • • Bisogna raggiungere le performance richieste dal certificato B Corp

- • • Bisogna soddisfare i requisiti legali richiesti in base all'organizzazione ed al paese di pertinenza

- • • Partecipare ad una verifica in loco se chiamati (il 10% sono scelti casualmente ogni anno)

- • • Pagare una tassa per il certificato annuale basata sulla seguente struttura (

#### 4.7 I vantaggi delle B Corporation

La mission delle diverse aziende che sono parte del movimento ha un doppio scopo: massimizzare l'impatto positivo per gli shareholder e per tutti gli altri stakeholder. Le motivazioni che spingono le aziende a richiedere la certificazione per appartenere alle B Corporation sono molteplici:

- eGuidare il cambiamento – Secondo l'Esquire Magazine "Le B Corps potrebbero essere come i diritti civili per le persone di colore o il diritto di voto per le donne-

idee impopolari e eccentriche che sono riuscite a cambiare il mondo". Lo scopo del movimento è quello di ridefinire il concetto di successo all'interno del mercato. Un altro slogan è "essere le migliori PER il mondo"

. □□□ Spingere la legislazione – Il movimento vuole permettere in tutto il mondo la costituzione di benefit corporation riconosciute dalla legge

. . . . Valutare la performance – Il confronto con la media e con le altre imprese permette di capire cosa stanno facendo bene e cosa possono migliorare

. . . . Risparmiare ed accedere ai servizi – Con più di 80 partnership di servizio, le B Corps sono riuscite a risparmiare più di 5 milioni di dollari e hanno avuto accesso alla tecnologia, il talento e l'esperienza necessaria al loro business

. . . . Proteggere la mission – Essere una B Corp difende la cultura e i valori etici dell'azienda nel tempo, anche in caso di cambio del gruppo di controllo

. . . . Collaborare con altre B Corp – Essere parte del movimento permette alle aziende di riconoscersi come simili e poter instaurare partnership. Il senso di community è molto forte, il sito e la newsletter oltre agli incontri sono momenti che permettono il dialogo tra change-maker

. . . . Differenziarsi – Per il New York Times “B Corp fornisce ciò che manca in altre parti: le prove”. Il certificato ha un forte valore di differenziazione nei confronti dei clienti e degli investitori principalmente, oltre che per tutti gli attori.

. . . . Attrarre nuovi Partner – Gli standard legali e di performance delle B Corp assicurano che le B Corp raggiunga i tre obiettivi della triple bottom line

□□□Attrarre i Media- Le aziende B Corp stanno avendo un forte successo mediatico nel mondo. Nel mondo hanno guadagnato spazio nei migliori giornali come Forbes, The economist, The Wall Street Journal, Il corriere della sera ecc. ; in Italia Nativa è stata ospite di Tg1 mattina.

• • •Attrarre Talenti- Secondo uno studio dell' Harvard Business Review, il 50% della forza lavoro nel mondo vuole lavorare sentendosi parte di qualcosa di importante. Il certificato B Corp dimostra ai lavoratori che c'è un percorso che può portare ad una rivoluzione del capitalismo moderno

• • •Partecipare a campagne pubblicitarie – La campagna pubblicitaria “B the Change” fa leva sulla forza delle B Corporation per raggiungere 5 milioni di consumatori, 30000 lavoratori ed oltre 24 milioni di follower

Il vantaggio per l'ambiente e per la società generato dalle B Corporation è maggiore di quello delle aziende impegnate con azioni di corporate social responsibility. Il confronto tra le due è evidente e misurabile, infatti ci sono dei dati delle medie di aziende B Corp e aziende responsabili che si sono sottoposte al B Impact Assessment. La media delle B Corp sul punteggio finale è più alta di 21 punti complessivi, con un risultato di 105 contro gli 84 delle aziende responsabili.

#### 4.8 Le aziende protagoniste

Il movimento delle B Corporation nel 2014 è composto da oltre 1000 aziende, localizzate in 37 Stati diversi ed operanti in 120 settori (vd. Figura 21). Tutte le società sono accomunate da uno scopo: essere protagonisti del cambio che vogliono nel mondo. La vision condivisa è quella di utilizzare l'azienda come uno strumento per avere un impatto positivo nel Mondo. Le aree sono

principalmente quella della governance, dell'ambiente, della comunità e dei lavoratori/fornitori. Come nella service-dominant logic, ci si concentra non sugli azionisti ma sugli stakeholder, per cui si cercano interazioni A-to-A ovvero attori verso attori.

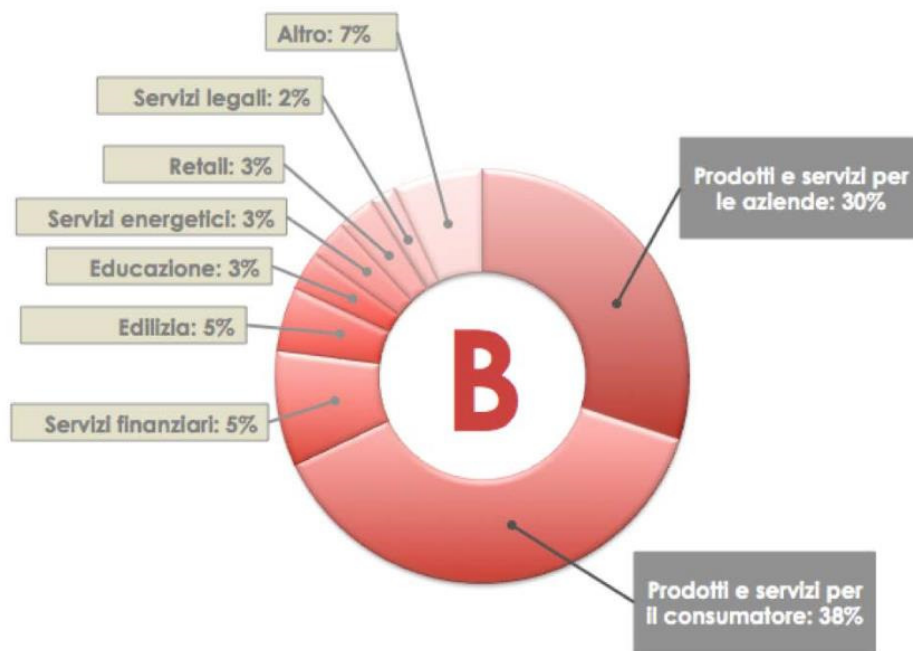
Figura 17: Alcune protagoniste del movimento



Fonte: ns.elaborazione di bcorporation.net

Le attività delle B Corps sono permeate di social innovation nelle pratiche, nelle operazioni, nelle relazioni e nel prodotto o servizio finale. La caratteristica che le accomuna è quella di lavorare in una maniera diversa, responsabile e innovativa allo stesso tempo. Tuttavia non sempre è facile confrontare le B Corps dato che operano spesso in settori diversi tra loro. (vd. Figura 22). Principalmente operano nella fornitura di prodotti o servizi verso il business o verso i clienti finali, parliamo del 68% delle B Corps. Il resto delle quote è diviso in maniera simile tra servizi finanziari o legali o energetici, educazione, retail, edilizia ed altro.

Figura 18: I settori delle B Corporation



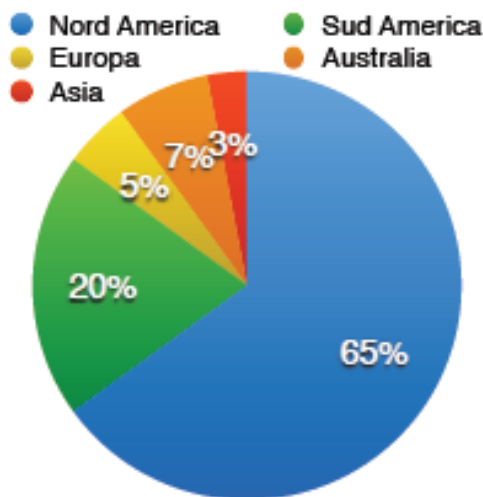
Sono state individuate delle caratteristiche simili delle aziende appartenenti al movimento istituito da B Lab, e sono molto positive verso le quattro macro-aree delle B Corps. Il confronto è tra i dati delle B Corp e altri business sostenibili, ovvero aziende for profit che seguono i principi della corporate social responsibility.

#### 4.9 Un'analisi sulla social innovation tra 40 B Corporation

È stata svolta una ricerca sulle pratiche delle social innovation da parte delle B Corp. Il campione esaminato comprende 40 B Corporation, individuate ricercando la parola chiave “social innovation” sul sito delle B Corporation. Sono stati scelti i primi 40 risultati ed è stata svolta un'analisi su questo campione con imprese localizzate principalmente nel Nord America (vd. Figura 18).

Figura 19: La distribuzione del campione nel Mondo





. Fonte: ns. elaborazione

Una delle prime conclusioni è stata ispirata dalla netta differenza tra paesi in via di sviluppo e paesi sviluppati. I dati sono basati sui risultati del B Impact Assessment e quindi mostrano l'impegno nelle quattro macro-aree (governance, lavoratori, comunità e ambiente). L'attenzione verso l'ambiente è predominante nei paesi sviluppati, mentre i paesi in via di sviluppo o sottosviluppati si interessano principalmente alle condizioni dei lavoratori e della community (vd. Figura 26). Una spiegazione plausibile è che le società sviluppate hanno già accesso, almeno per la maggior parte della popolazione, ai servizi fondamentali e considerati basilari come acqua potabile, gas, luce, infrastrutture ecc.

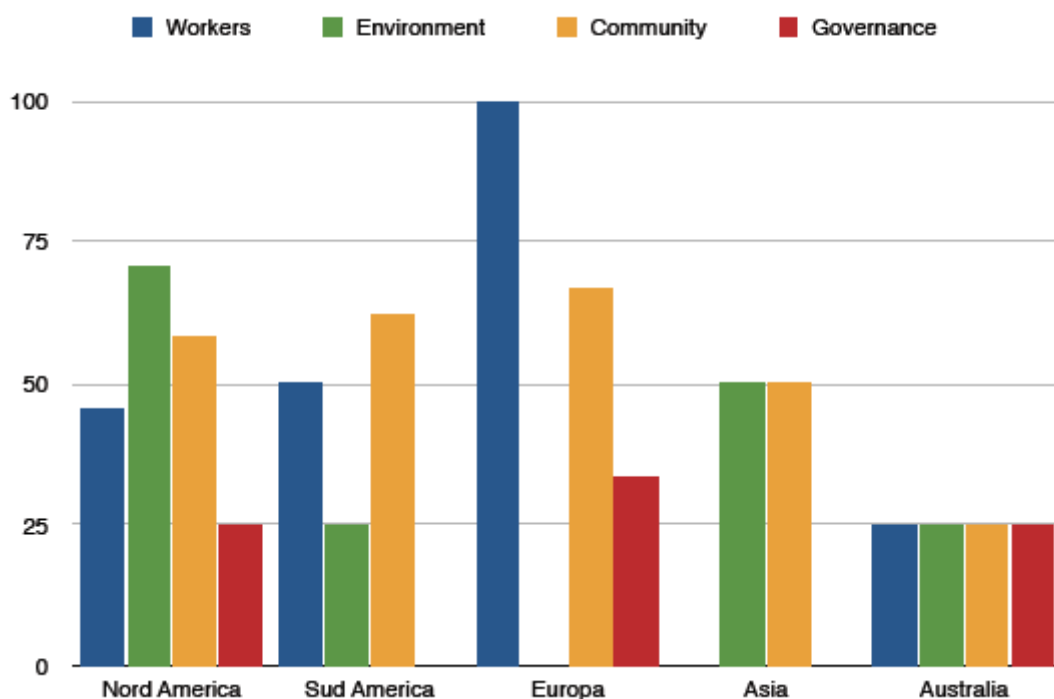
Figura 26: L'impatto delle B Corp nelle quattro macro-aree della sostenibilità

Fonte: ns. elaborazione

Inoltre il progresso economico, industriale e tecnologico ha influito negativamente sull'ambiente producendo gravi problemi di inquinamento atmosferico, idrico, del suolo e in praticamente tutte le aree naturali della Terra. Quindi nei paesi poco sviluppati i problemi da risolvere sono legati alle

persone piuttosto che all'ambiente e necessariamente le B Corps, seguendo i principi detti in precedenza, cercheranno di costruire una società sostenibile senza copiare il sistema Nordamericano-Europeo.

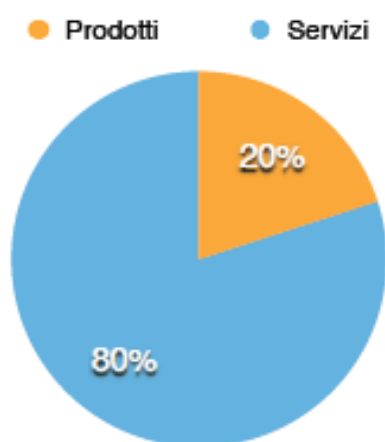
Un altro dato interessante è l'alta percentuale di aziende che creano valore attraverso un servizio e quella di aziende che offrono un prodotto (vd. Figura 20).



Le aziende di servizio offrono spesso servizi di consulenza, aiutando i clienti ad incorporare all'interno del proprio DNA i principi e i concetti di sostenibilità. Il management è iniziato ad una nuova logica, la service-dominant, e vengono trovate soluzioni win-win per il pianeta, i profitti e i le persone attraverso la collaborazione. Altre imprese di servizio offrono alla comunità e ai lavoratori dei benefici importanti come assicurazione, micro credito, educazione ecc. Le aziende produttrici sono un numero minore, però hanno un potere informativo maggiore perché sono impegnate in prima persona nella creazione di valore tramite un prodotto che è 100% sostenibile: partendo dai lavoratori e le loro condizioni, la scelta dei fornitori e degli

stakeholder fatta principalmente in comunità locali, le materie prime scelte, i materiali per il packaging, la distribuzione, le strategia di prezzo. E' interessante studiare tali realtà e vedere come creano la social innovation e quali prodotti offrono.

Figura 21: L'attività delle B Corporation



Fonte: ns.elaborazione

## **Capitolo 5 - L'Italia e le B Corporation**

### **5.1. Le B Corporation in Italia**

Anche in Italia si può fare impresa etica, lavorando su temi e target che sviluppano il futuro in senso positivo. È questione di scelte, di tenacia imprenditoriale e di coraggio, visto che lavorare su cicli d'innovazione così spinti in Italia significa imbattersi spesso nell'ignoranza del pubblico, inteso come utenza e come sistema pubblico che ostacola ogni novità perché non contemplata in leggi anacronistiche. Infatti, se è vero che la certificazione esiste solo dal 2010, è vero anche che in Italia, su milioni di aziende, meno di dieci sono certificate, per quanto la tendenza è in vertiginosa crescita anche sull'onda dell'impulso dato dalle società statunitensi, in considerazione anche del fatto che l'economia a sistema capitalistico puro ha provocato immensi danni, tanto all'ambiente, quanto al tessuto sociale degli Stati, creando malcontenti e disuguaglianze. I Governi si dimostrano sempre più incapaci di garantire equità e sviluppo, il mercato meno che mai, le società non profit non hanno abbastanza forza, ed in molti casi addirittura nascondono società pro profit tristemente mascherate. Ecco quindi che questa terza via sembra avere tutti gli elementi per consentire una nuova fase della storia dei nostri tempi. Il cofondatore della prima società di questo genere, Paolo di Cesare, in una recente intervista, parlando di questa nuova filosofia imprenditoriale ha detto: *“La crisi attuale è una dimostrazione della crisi del modello profit a tutti i costi”* ed anche Robert Shiller, Nobel per l'economia 2013, vede nelle aziende B Corp una via concreta allo sviluppo di un nuovo paradigma imprenditoriale. Quindi sostenibilità, profitto e benessere sociale: elementi che potrebbero apparire in contrasto tra loro ma che se armonizzati nella stessa realtà aziendale possono veramente essere un motore di sviluppo non solo

economico ma anche sociale. Questo è ciò che realizzano le sette B Corp italiane , ovvero formalizzare e definire un modo di fare impresa , di cui nel nostro Paese, anzi, nell'intero sistema capitalistico, c'è più che mai bisogno.

## 5.2. Nativa Srl

La prima B Corp italiana si chiama Nativa, è una Srl fondata nel 2012 da Eric Ezechieli e Paolo Di Cesare. Nativa è un'azienda "future proof design" in quanto sviluppa prodotti e servizi che hanno un impatto positivo sulle persone e sull'ambiente e svolge attività di "strategic innovation advisory" con il brand The Natural Step (organizzazione non profit internazionale specializzata in innovazione strategica, attiva dal 1989).

Nel febbraio 2013 Nativa è diventata la prima Certified Benefit Corporation in Italia, dopo aver superato le valutazioni dell'ente B Lab tramite il questionario online, il B Impact Assessment, raggiungendo un punteggio pari a 102 rispetto ad un minimo di 80 punti necessari per ottenere la certificazione.

Figura 22



What makes us a better company?

### B Impact Report

Certified since: February 2013

Summary:	Company Score	Median Score*
Governance	15	10
Workers	33	22
Community	28	32
Environment	14	9
Overall B Score	102	80

Fonte : [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)

Anche se parlare di B Corporation oggi sembra una cosa ancora molto innovativa in quanto sono aziende che nel proprio statuto e nei propri

comportamenti esplicitano lo scopo di avere un impatto positivo sulle persone e sulla società, in Nativa, invece, è la cosa più normale del mondo. Oggi gran parte dei profitti delle aziende sono quello che rimane dopo avere scaricato costi e problemi altrove, su altre persone, sull'ambiente e sulle generazioni successive. Un recente studio dell'UNEP (United Nations Environment Programme) delle Nazioni Unite per esempio ha misurato che nessuno dei grandi business – produzione di energia da fossile, agricoltura intensiva ecc. – produrrebbe alcun profitto se venissero correttamente contabilizzati i costi degli impatti ambientali. Già oggi i margini di manovra per continuare in questo modo si riducono. In futuro non esisterà altro modo di fare business: ci troviamo di fronte a un fenomeno storico, un “upgrade” dei paradigmi economici che abbiamo consolidato negli ultimi decenni. Nativa crede che il concetto di Benefit Corporation sia perfettamente adatto al mondo delle start-up che, se colgono il potenziale di questo concetto, possono nascere già con un DNA vincente: fare profit risolviendo problemi invece che creandone.

Come capire se un'azienda è davvero benefit? significa avere un impatto positivo sulla società e sulle persone: nel suo statuto sono incorporati gli elementi del Framework for Strategic Sustainable Innovation di The Natural Step, NGO leader nella ricerca su questi temi dal 1989. Tale DNA robusto ha molto facilitato il processo di valutazione per diventare un Certified Benefit Corporation. Allo stesso tempo, tale società ha sperimentato “sulla propria pelle” come le istituzioni faticano a tenere il passo di questa rapidissima evoluzione. Il Registro delle Imprese di Milano per cinque volte ha tagliato lo statuto inviato per la registrazione di Nativa Srl, snaturandolo, perché non capiva il significato di “benefit corporation” e perché nella prima riga dell'oggetto sociale c'era la parola ‘felicità’ (considerata inadatta in uno statuto aziendale). Alla fine lo statuto di Nativa è stato approvato come doveva essere: con questo è stato creato un precedente ed è stata aperta una nuova strada. L'obiettivo di Nativa è rendere l'impresa for benefit un modello di

riferimento per le start-up e anche per aziende esistenti

### **5.3. Fratelli Carli Srl**

Fratelli Carli è la prima realtà produttiva italiana a diventare una “Certified B Corporation”. Quest’azienda nasce nel cuore della Liguria all’inizio del secolo scorso e dà vita alla storia di un’azienda ma soprattutto di una famiglia che ha saputo tramandare di generazione in generazione l’amore per la propria terra e la passione per l’olio d’oliva, prodotto simbolo della cultura e della tradizione mediterranea. Fratelli Carli infatti ogni giorno entra nelle case dei suoi clienti per portare i propri prodotti ma soprattutto per mantenere viva una relazione unica che, in molti casi, continua da decenni. Quest’azienda è quindi una benefit corporation da sempre ed per questo che Carlo Carli, Presidente della Fratelli Carli, ha dichiarato: *“Nel 2014 siamo stati la prima realtà produttiva italiana a diventare benefit corporation. In realtà lo siamo da più di un secolo.”*<sup>117</sup> Fratelli Carli considera tale scelta necessaria in quanto è convinta che l’impatto dell’uomo sull’ambiente sta generando effetti sempre più preoccupanti : cambiamenti climatici, sfruttamento delle risorse naturali non rinnovabili, inquinamento; contemporaneamente un modello economico sempre più globalizzato sembra aver perso la sua dimensione sociale e il suo scopo di “creatore di valore collettivo” e quindi rimettere al centro le esigenze delle persone e ,del pianeta è una scelta che non può essere più rimandata. Non basta ridurre l’impatto negativo è necessario costruire un modello di sviluppo alternativo.

Fratelli Carli ha deciso di crederci ed è per questo che nel 2010 ha iniziato un percorso che l’ha portata nel 2014 a completare il B Impact Assessment e ad ottenere la Certificazione di B Corporation. Tale percorso di valutazione approfondito e impegnativo, ha coinvolto tutte le funzioni aziendali, a partire dall’analisi di ogni aspetto del modello organizzativo e produttivo. La certificazione di B Corp infatti prevede un severo protocollo di valutazione

che analizza, in maniera approfondita, le performance economiche, sociali ed ambientali dell'azienda. L'azienda ha brillantemente superato questa valutazione con il punteggio di 90, su una soglia minima di 80.

Figura 23



The image shows a screenshot of a B Impact Report. At the top, there is a red banner with the text 'What makes us a better company?'. Below this, the title 'B Impact Report' is displayed in bold. Underneath the title, it states 'Certified since: July 2014'. The main content is a table with three columns: 'Summary:', 'Company Score', and 'Median Score\*'. The table lists four categories: Governance (Company Score: 5, Median Score: 10), Workers (Company Score: 23, Median Score: 22), Community (Company Score: 22, Median Score: 32), and Environment (Company Score: 40, Median Score: 9). At the bottom of the table, the 'Overall B Score' is listed as 90, with a median score of 80.

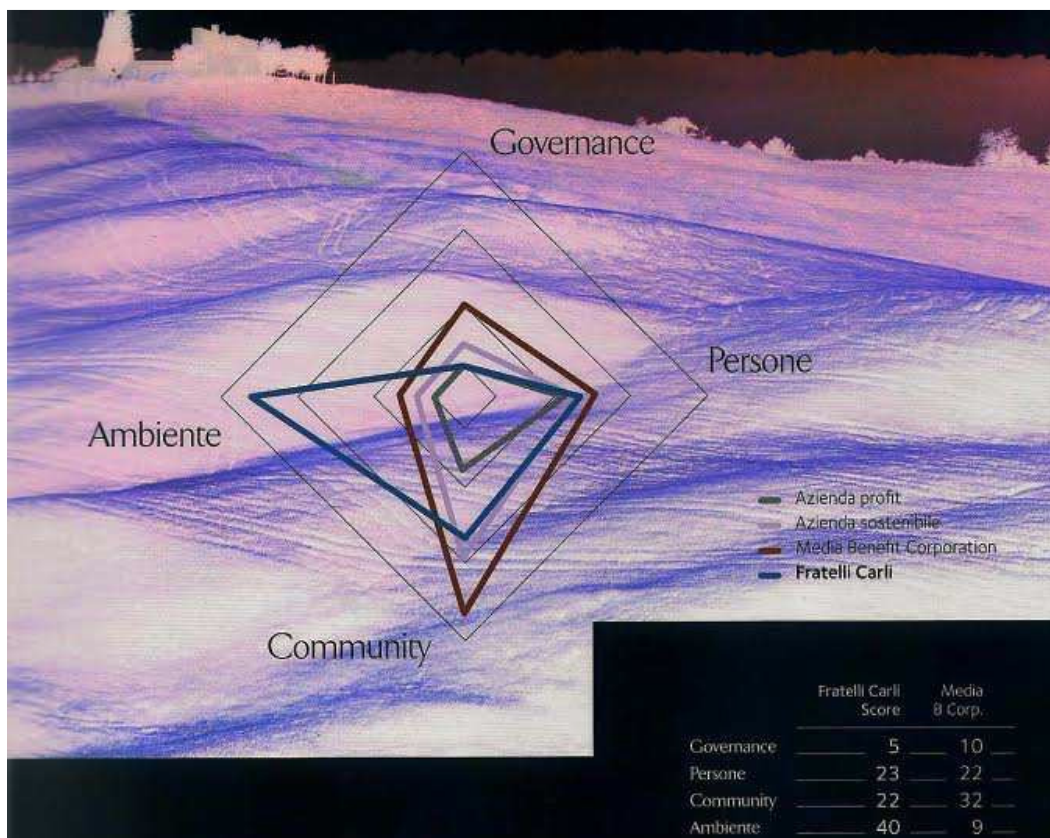
Summary:	Company Score	Median Score*
Governance	5	10
Workers	23	22
Community	22	32
Environment	40	9
Overall B Score	90	80

Fonte : [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)

La valutazione è stata effettuata su quattro ambiti tematici (Governance, Ambiente, Persone, Community) con particolare attenzione alle iniziative e ai risultati ottenuti in chiave di sostenibilità.

Figura 23





Fonte: Fratelli Carli Benefit Report 2014

A seguito della certificazione Fratelli Carli ha anche ottenuto il report GIIRS (Global Impact Investing Rating System), un sistema completo e trasparente utilizzato da investitori in tutto il mondo come standard per integrare le valutazioni finanziarie con la valutazione dell’impatto sociale ed ambientale di un’azienda. Fratelli Carli ha un visione ben precisa ovvero : “essere un punto di riferimento nella diffusione della tradizione gastronomica e della cultura mediterranea, senza alcun compromesso su etica e qualità, nel rispetto dell’ambiente e delle persone”.

Di tale ambizioso obiettivo, il Comitato Sostenibilità Fratelli Carli, composto da rappresentanti di tutte le realtà aziendali, è la guida ed il ‘motore’. Tale Comitato infatti ha recentemente sostenuto : *“Vogliamo innovare il nostro modo di essere azienda, non solo per limitare l’impatto sull’ambiente ma anche per diventare un’impresa che contribuisca attivamente a rigenerare le*

*risorse e gli equilibri di un sistema sociale ed ambientale sempre più a rischio.” (Fratelli Carli Benefit Report”, 2014)*

### **5.3.1 I fornitori**

Fratelli Carli considera la produzione dell’olio d’oliva “una in quanto i produttori rappresentano le figure simbolo del suo modo di fare impresa ed infatti Carlo Carli, Direttore Divisione Alimentare e Internazionale Fratelli Carli, sostiene che *“sono persone che come noi hanno messo la passione per l’olio al centro della loro vita, trasmettendola di generazione in generazione. È la capacità di condividere questa passione con oltre 200 piccoli o piccolissimi produttori che rende unici i nostri prodotti. Mio bisnonno Giovanni, più di un secolo fa, ha dato valore alla tradizione olivicola del territorio che rimane ancora oggi la ‘nostra casa’, l’ha fatto guardando negli occhi e stringendo la mano ai tanti piccoli produttori che incontrava ogni giorno uscendo di casa. Da allora siamo cresciuti e lo abbiamo fatto nel modo più semplice: andando a stringere la mano ai produttori che abitano le migliori zone oleicole del Mediterraneo europeo.”* (Fratelli Carli Benefit Report”, 2014)

Questa passione condivisa contribuisce dunque a costruire un nuovo modello di economia agroalimentare, basato sul rispetto dei territori, della tipicità dei paesaggi e dell’ambiente.

### **5.3.2 I clienti**

Per quanto riguarda il rapporto con i clienti, anch’esso è un fattore distintivo di questa azienda che attua un modello distributivo “porta a porta” nato dalla volontà del fondatore e basato su un concetto semplice: “il migliore olio di

oliva direttamente dalla volontà del fondatore alle case delle famiglie nel mondo” . Tale relazione di fiducia per moltissimi clienti continua da decenni e oggi mantiene i suoi valori aggiornandoli con i più avanzati strumenti di e-commerce. In merito a tale relazione con i clienti Claudia Carli, Direttore Marketing e Comunicazione Fratelli Carli, sostiene: *“i clienti sono per noi amici. Condividere con loro la nostra storia e le nostre scelte è da sempre una consuetudine”*.

### **5.3.3 Le cinque aree d'intervento**

L'azienda Fratelli a partire dal 2012 ha avviato un progetto di monitoraggio ed evoluzione concreta del modello imprenditoriale, sviluppando cinque grandi aree di intervento:

#### **1. Materiali**

In tale area l'obiettivo è incrementare l'utilizzo di materiali “amici dell'ambiente”, riciclabili, biodegradabili, rinnovabili, diminuendo in particolare la quantità di confezione rispetto al prodotto finito. Tale obiettivo comporta l'analisi della “vita” di ogni singolo componente dei vari prodotti, dalle materie prime al packaging, che serve a rispondere a molte domande fondamentali : Quanta energia serve per produrre, trasportare e commercializzare i prodotti? Quante emissioni di CO2 vengono rilasciate nell'atmosfera? Quanti e quali materiali sono utilizzati? Quanti rifiuti sono generati e come possono essere smaltiti? Quante risorse naturali sono consumate?

In quest'area i numeri di Fratelli Carli sono:

- 40% utilizzo di materiali ‘amici dell'ambiente’, riciclabili, biodegradabili e rinnovabili; 77% percentuale minima di carta riciclata nelle scatole di cartone per l'olio;

- 100% packaging dell'olio riciclabile; 70% percentuale minima di vetro riciclato utilizzato per la produzione delle bottiglie; 100% gli inchiostri a base vegetale utilizzati nella tipografia interna; 50% la riduzione dell'utilizzo di film plastico per il confezionamento dei pallet.

## **2. Energia e Risorse**

In tale area gli obiettivi sono :  
• •ridurre costantemente l'uso di risorse naturali non rinnovabili, in particolare l'energia prodotta da fonti esauribili;  
• •ridurre la quantità di rifiuti derivati dalla produzione e garantire il corretto smaltimento dei rifiuti riciclabili.

Tali obiettivi traducono l'impegno costante di Fratelli Carli a ridurre costantemente l'impronta energetica nelle fasi di produzione e logistica, con particolare attenzione alla consegna "porta a porta" al cliente finale, attività caratterizzante del sistema di distribuzione. Inoltre sul fronte della produzione, l'azienda ha creato un modello di risparmio e riduzione dell'impronta di carbonio basato sulla sinergia tra tre azioni fondamentali : utilizzo di energia elettrica totalmente derivata da fonti rinnovabili, autoproduzione attraverso impianti fotovoltaici, iniziative per la riduzione dei consumi.

In tale area i numeri di Fratelli Carli sono:

- 100% utilizzo di energia elettrica certificata da fonti rinnovabili dal 2008; 1.200.000 KW/h energia prodotta dall'impianto fotovoltaico; 70% impianti di condizionamento sostituiti da pompe di calore all'avanguardia;
- 80% motori con inverter a basso consumo installati sulle macchine di confezionamento; 130.000 KW/h energia risparmiata con l'utilizzo del sistema " Un mondo di luce Beghelli" nei magazzini;
- 83% riduzione di consumo ottenuta con la sostituzione

dell'illuminazione del Museo dell'Olivio con lampade LED a bassissimo consumo; 27 % risparmio energetico ottenuto con l'installazione del nuovo sistema a dischi;

- 100% rifiuti riciclabili derivati dall'attività e conferiti ai consorzi di smaltimento; Nell'ambito della logistica l'azienda risparmia energia: monitorando i consumi medi di un campione significativo di consegnatari; offrendo formazione sui temi della sostenibilità ai consegnatari ed un corso di "guida sicura ed eco" agli autisti; pianificando e controllando lo stato di manutenzione dei veicoli e ottimizzando i carichi dei mezzi pesanti con l'obiettivo di ridurre i "vuoti";
- 3. Supply Chain** In tale area gli obiettivi sono :
- •condividere i valori ed obiettivi con collaboratori e fornitori per contribuire insieme alla creazione di un nuovo modello di sviluppo;
  - promuovere le pratiche di agricoltura sostenibile nel rispetto dell'ecosistema e degli altri aspetti di conservazione paesaggistica;
  - valorizzare i territori ed il loro tessuto economico e produttivo, con particolare attenzione ai piccoli produttori; realizzare prodotti sempre più sostenibili, controllando e migliorando ogni fase produttiva: dalla coltivazione alla distribuzione al cliente finale. Fratelli Carli da sempre sceglie attentamente e conosce di persona i proprio fornitori, instaurando con loro una relazione di valore che si è consolidata negli anni e che ha portato alla produzione di prodotti d'eccellenza. Gino Andreis, Responsabile Controllo Qualità, e Marta Golero, Responsabile Marketing Prodotto, infatti sostengono : "Siamo consapevoli che senza l'aiuto dei fornitori il nostro impegno per la sostenibilità e la qualità totale non avrebbe futuro. Per questo abbiamo avviato il progetto dei Distretti e dei Codici di Qualità

Il progetto dei distretti prevede la suddivisione dell'azienda in tre distretti

fondamentali:

A. Il Distretto dell'Olio. Formato da 200 piccoli e piccolissimi produttori di olio extravergine che collaborano da circa 30 anni e da 14 fornitori di packaging per il prodotto olio. Nel corso del 203 Fratelli Carli ha definito in collaborazione con un numero significativo di produttori di olio, il Codice dell'Olio, strumento che permette ai fornitori di monitorare e migliorare il livello di sostenibilità delle loro attività agricole e di trasformazione. Per lo sviluppo di questo progetto una parte importante della filiera produttiva dell'olio stata impegnata nella compilazione del questionario Probe, Promoting Business Excellence, una delle piattaforme di valutazione del benchmarking più diffuse al mondo, sviluppata da Probe Network, con il contributo di Natural Step, della London Business School e della Havard Business School. I risultati hanno prodotto la più completa analisi esistente sull'ovicoltura.

B. Distretto Alimentare. Formato da 20 fornitori nel settore delle specialità alimentari che collaborano da circa 50 anni. Attraverso Riviera Alimenti, piccola azienda di proprietà della famiglia Carli situata a Gazzelli (a pochi chilometri da Imperia), e la decennale collaborazione con altre realtà specializzate nella produzione delle tipicità mediterranee, Fratelli Carli offre una gamma completa di conserve alimentari e altri prodotti di gastronomia della tradizione mediterranea : dal tonno alle olive taggiasche in salamoia, al pesto, ai peperoncini rossi farciti, alla crema di carciofi o di pomodori essiccati, all'aceto balsamico, alla salsa di noci e molto altro ancora. Fratelli Carli inoltre produce anche la maionese e i dolci ed a tal fine utilizza esclusivamente uova di galline 'felici' allevate a terra e all'aperto. In particolare, l'allevamento deve garantire: accesso quotidiano a spazi aperti con almeno 2,5 metri quadrati per ogni gallina; nidi, trespoli e lettiere; un massimo di 12 galline per metro quadrato al coperto. Fratelli Carli in questo modo

sviluppa standard di qualità che sono punto di riferimento anche per i fornitori esterni : dalla scelta delle migliori materie prime, alla capacità di coniugare le esigenze dei processi industriali con la cura artigianale e il rispetto della naturalità dei prodotti.

C. Distretto della Bellezza Formato da un totale di 13 fornitori di Mediterranea, brand di Fratelli Carli nel settore della cosmetica, e di cui 8 piccoli coltivatori di piante della zona di Imperia utilizzati per la produzione della linea Terrazze di Liguria. Fratelli Carli nel 1996 ha avviato ‘ufficialmente’ la ricerca e la produzione di soluzioni cosmetiche a base di Olio di Oliva. Il marchio Mediterranea interpreta e amplia la tradizione della ‘cosmesi naturale’, sviluppata nel corso dei secoli dai popoli che abitano le sponde del Mare Nostrum. In particolare, le formulazioni esclusive della linea, caratterizzate da una grande piacevolezza sensoriale, sono basate su tre piante tipiche del ponente ligure: Olivo, Lavanda, Rosmarino. La coltivazione e la produzione avvengono nella Riviera dei Fiori che torna ad esprimere la sua antica vocazione botanica e cosmetica. Un modello a “chilometro zero” che dà valore ad una rete locale in grado di sviluppare l’intera filiera produttiva. La linea Mediterranea, nello specifico, è formata da : Mediterranea Beauty, il sogno della bellezza e la certezza dei risultati; Mediterranea Pharma, garanzia della scientificità; Mediterranea SPA, i benefici e piaceri di una SPA a casa propria; Mediterranea Natura, per il benessere naturale e quotidiano di tutta la famiglia; Mediterranea Armonie, per emozionanti istanti di relax. Recentemente, inoltre, Fratelli Carli ha coinvolto tutti i fornitori di prodotti finiti e di componenti ed ha creato il “Codice della Bellezza”, volto ad identificare le azioni di miglioramento del livello di sostenibilità dei prodotti e a monitorare i progressi in merito.

#### **4. Persone**

In tale area gli obiettivi di Fratelli Carli sono:

- □ motivare i dipendenti, che ogni contribuiscono al successo dell'azienda;
- □ contribuire alla diffusione del benessere, con la consapevolezza che il ruolo sociale dell'impresa e la sua responsabilità siano parte della collettività.

In Fratelli Carli i dipendenti sono “collaboratori” ovvero persone di famiglia. Massimo Belmonte, Direttore Risorse Umane, è convinto che *“le competenze e le motivazioni dei nostri collaboratori siano la risorsa più importante per il successo del nostro progetto d'impresa. Insieme a loro vogliamo creare la possibilità di un futuro migliore per noi e per le nostre famiglie. Per questo diamo spazio alle loro aspirazioni e ci impegniamo a garantire il rispetto delle esigenze e delle differenze individuali. Da sempre consideriamo come priorità assolute la sicurezza sul posto di lavoro e le opportunità di crescita e formazione professionale”*.

## **5. Cultura e Tradizione Mediterranea**

In tale area gli obiettivi di Fratelli Carli sono:

- . impegnarsi a diffondere la cultura della sostenibilità e del nuovo modello di società rigeneratrice sia all'interno che all'esterno dell'azienda;
- . promuovere le buone pratiche per una corretta alimentazione in linea con la tradizione mediterranea. Fratelli Carli è “di casa” nelle famiglie italiane per consolidare una relazione che in molti casi, continua di generazione in generazione e che Claudia Carli, Direttore Marketing e Comunicazione, considera “una storia di fiducia nell'eccellenza dei nostri prodotti e nella nostra passione per una tradizione alimentare che fa scuola nel mondo”.

### **5.4. Presentazione D-Orbit Srl**



La compagnia è stata fondata nel 2011, ed è attiva nello sviluppo di sistemi di “decommissioning di satelliti artificiali”, ossia soluzioni per la rimozione sicura e controllata dei satelliti al termine della loro vita operativa. Una società tutta italiana che ha imparato presto, e per vocazione, a puntare in alto: in poco più di tre anni si è internazionalizzata, con una solida presenza in Europa e negli Stati Uniti, ha qualificato il suo innovativo dispositivo, ha stretto promettenti partnership di carattere commerciale e ha ottenuto riconoscimenti e sostegno da parte delle agenzie spaziali di tutto il mondo, dall’ASI all’ESA fino alla NASA.

D-Orbit sviluppa dispositivi in grado di rimuovere satelliti artificiali dalla propria orbita al termine della loro vita operativa. Il deorbitaggio viene eseguito in modo sicuro e veloce. Il dispositivo viene installato sul satellite prima del lancio. Esso fornisce un accesso sostenibile allo spazio, estende la vita del satellite e aumenta i ricavi dell’operatore finale. Grazie a D-Orbit il concetto di sostenibilità si sposa con l’esigenza di un migliore utilizzo del satellite e, dunque, maggiori ricavi.

I rifiuti spaziali sono una grave minaccia per le attività spaziali e per la sicurezza dell’uomo: nei prossimi anni, la probabilità di guasto dei satelliti, causata dalla collisione con piccoli frammenti, aumenterà di quasi tre ordini di grandezza. D-Orbit è la soluzione all’inquinamento spaziale. Il dispositivo è un prodotto affidabile e conveniente per i proprietari e gli operatori satellitari poiché permette di evitare i costi derivanti dallo schianto contro altri velivoli spaziali o persone e attività sulla Terra.

D-Orbit, è quindi la startup italiana che si ripromette di diventare la “spazzina del cosmo”. Questo ambizioso obiettivo l’ha portata nel 2014 a ricevere, dopo una puntuale fase di “assessment” in cui ha raggiunto un punteggio pari a 84 su un minimo di 80 punti, la certificazione di B Corporation, sinonimo di innovazione, rispetto e sostenibilità ambientale.

Figura 24

What makes us a better company?

### B Impact Report

Certified since: August 2014

Summary:	Company Score	Median Score*
Governance	8	10
Workers	18	22
Community	14	32
Environment	45	9
Overall B Score	84	80

Fonte: [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)

Estendere i sani principi della sostenibilità ad un settore come quello dello spazio, apparentemente tanto lontano dagli interessi della società quanto in realtà perennemente presente nelle azioni di vita quotidiana (si pensi ad internet, GPS, previsioni meteo, sicurezza aerea ecc) è diventato un must nella filosofia aziendale sia in termini di impatti positivi sui profitti dei principali player dell'industria spaziale sia in termini di benefici per l'intera società. A credere molto nel progetto di questa start up sono anche il fondo TT Venture (il segmento focalizzato sul venture capital targato Quadrivio) e Como Venture. *“Noi forniamo un motore propulsivo intelligente ai satelliti ma il vero motore di questo progetto, noi, necessita di altrettanto carburante, e Quadrivio e Como Venture sono proprio quello che serve”*, ha commentato Luca Rossetini, primo fondatore e Amministratore Delegato della società. *“In D- Orbit ci piace la velocità, e quindi il carburante che troveremo nel 2015 per accelerare ancora di più il nostro motore ci porterà davvero in orbita”*.

Un carburante che potrebbe essere italiano come straniero. Il business dello spazio fa gola a molti e l'affollamento celeste è un problema concreto, con ricadute anche a livello di indotto. Como Venture, infatti, oltre ad aver colto

l'opportunità di partecipare a un progetto ad alto tasso innovativo, avrà anche, nella fase di sviluppo di questa iniziativa, la possibilità di coinvolgere imprese del territorio, viste le tante potenziali applicazioni e implicazioni del progetto stesso. In tal modo l'investimento nel traffico della galassia potrebbe rivelarsi molto più terrestre del previsto.

### **5.5. Presentazione Equilibrium Srl**

Equilibrium Srl, azienda operante nel settore dell'edilizia, è nata a Lecco nel 2011 con il lancio del Biomattone in canapa e calce, ma i suoi prodotti non sono l'unico elemento innovativo della società, che al posto dei brevetti preferisce un approccio "open source" con la sola registrazione dei marchi e ha l'ambizione di fare dell'edilizia un'industria di prossimità, che produca per i cantieri vicini, sempre usando materiali naturali.

L'idea alla base di Equilibrium viene a Paolo Ronchetti, general manager, mentre si trova in Irlanda per frequentare un master sullo sviluppo sostenibile al Dublin Institute of Technology e lavorare come ricercatore alla collegata Futures Academy: *“Ho partecipato a un progetto di ricerca finanziato dal governo irlandese sull'applicazione dei composti di canapa, calce e additivi minerali alla bioedilizia. Sistemi di isolamento usati in Francia da alcuni pionieri già da vent'anni e poi studiati anche dalle università. A fine 2010, sono tornato in Italia con l'idea di dare vita a un'azienda basata su queste tecnologie. Ho trovato un socio di capitali, Barbara Ceschi a Santacroce, e nel 2011 è nata Equilibrium*<sup>9</sup> Dopo i primi mesi di ricerca sui materiali e le tecniche costruttive, Ronchetti ha stretto una partnership con un impianto che produceva blocchi in calcestruzzo, che era in difficoltà e aveva bisogno di una riconversione, muovendo così il primo passo di quella "riconversione economica, sociale e ambientale" che più volte egli definisce come obiettivo costante dell'azienda.

La produzione è iniziata tra l'estate e l'autunno 2011, contemporaneamente all'apertura del primo cantiere che utilizza i Biomattoni, blocchi prefabbricati ottenuti combinando il truciolo vegetale di canapa con un legante a base di calce idrata e additivi naturali : una miscela messa a punto da Equilibrium e chiamata Natural Beton. I blocchi sono utilizzabili per l'isolamento termico e acustico degli edifici: cappotti esterni, coibentazione di tetti e pavimenti. Grazie alle proprietà dei due ingredienti principali (la calce è un disinfettante naturale, mentre ogni pezzetto di canapulo è ricco di microscopici alveoli colmi di aria in cui si susseguono continui processi di micro-condensazione ed evaporazione), Natural Beton garantisce traspirabilità e protegge dagli attacchi di muffe, umidità, agenti atmosferici. I Biomattoni contribuiscono anche a soddisfare i requisiti del sistema di certificazione dell'edilizia sostenibile LEED. Caratteristiche a cui si aggiunge l'impatto positivo sulle emissioni di anidride carbonica, a partire dal processo di produzione, a basso impiego di energia, e dalla materia prima, ovvero la canapa, una pianta molto rigogliosa che in 4 mesi può raggiungere i 6-7 metri di altezza, sequestrando una grande quantità di CO2 che da inglobare nelle abitazioni, raggiungendo così un bilancio di carbonio negativo, vantaggioso anche in termini di scambio di quote di emissione. Un quadro a cui si aggiunge la scelta costante del chilometro zero: la calce viene estratta in diversi stabilimenti del nord e centro Italia del gruppo Unicalce, mentre la canapa viene prodotta in Piemonte, Emilia Romagna e Marche e lavorata a Carmagnola, in provincia di Torino.

Equilibrium si propone, dunque, come modello di impresa a prova di futuro: si impegna a giocare in anticipo sui tempi, applicando scrupolosamente strumenti di pianificazione strategica verso la sostenibilità.

Tale azienda punta alla creazione di valore sostenibile, agendo in accordo con i 4 principi di sostenibilità :

- evitare l'aumento sistematico della concentrazione di sostanze estratte dalla

crosta terrestre;

- evitare l'aumento sistematico della concentrazione di sostanze prodotte dalla società;
- evitare la degradazione sistematica della natura per mezzi fisici;
- evitare di creare condizioni che limitino le capacità delle persone di soddisfare i propri bisogni; 131 Si fonda su tre pilastri portanti:
  - rispetto per l'ambiente e l'impegno a rigenerarlo;
  - rispetto e la valorizzazione del capitale umano che le dà vita e dei rapporti con le persone con cui interagisce;
  - attenzione al ritorno economico necessario per operare e investire in innovazione, ricerca e sviluppo. Il rispetto dei principi della sostenibilità e degli standard globali di performance ha permesso ad Equilibrium di diventare nel 2014 una 130 131

B Corporation, prima in Italia ad operare nel settore dell'edilizia, raggiungendo 81 punti nel B Impact Assessment.

Figura 25

What makes us a better company?

## B Impact Report

Certified since: June 2014

Summary:	Company Score	Median Score*
Governance	5	10
Workers	23	22
Community	26	32
Environment	27	9
Overall B Score	81	80

*Fonte: [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)*

Questo prestigioso riconoscimento rafforza ulteriormente la mission di Equilibrium nel promuovere una vita sostenibile, la tutela ambientale e il cambiamento sociale attraverso il ripristino della filiera della canapa in Italia e posiziona Equilibrium come azienda d'avanguardia nel settore della bioedilizia in Italia, dimostrandone l'impegno consapevole per la comunità e l'ambiente.

Il futuro di Equilibrium, però, non è solo nell'edilizia. A marzo 2013 infatti, durante la fiera milanese sulla sostenibilità "Fa' la cosa giusta", l'azienda ha presentato una nuova linea di prodotti alimentari a base di canapa: olio di semi di canapa, semi decorticati, farina, pasta, biscotti, cioccolato con semi di canapa, che sono alimenti nutraceutici, che hanno effetti positivi sull'organismo.

---

## BIBIOGRAFIA

F. VOLPI, *Le Paradigme perdu. L'éthique contemporaine face à la technique*, 165.

<sup>1</sup> Su questo particolare argomento è necessario avere uno minimo sguardo bibliografico:

-AA. VV., *Il dilemma inflazione-disoccupazione*, Milano 1981.

-BAGNASCO A., *Economia e Sociologia: una vecchia promessa*, in G. BECATTINI,

*Il pensiero economico: temi, problemi e scuole*, Milano 1979, 3-31.

-BARBER W.J., *Storia del pensiero economico*, Milano 1990.

-BERTOLINO A., *Principi, ideali e fatti di economia*, a cura di G. Becattini, Firenze 1979, 3-523.

-BIANCHI M., *Utilità*, in *Dizionario di Economia Politica*, diretto da G. Lunghini, Torino 1985, 155-225.

-BLINDER A.S., *La testa e il cuore. Un economista disegna la società giusta*, Milano 1990.

-CAFFÉ F., *Economia senza profeti*, Roma 1977.

-D'ANTONIO M. (a cura), *La crisi post-keynesiana*, Torino 1975, 7-330.

-FEIWELL G.F., *Il capitale intellettuale di M. Kalecki*, Napoli 1988, 13-119.

-GALBRAITH J.K., *La società opulenta*, Torino 1972.

- GUIDICINI P. - PEDRETTI G. (a cura), *I volti della povertà*
- Id., *L'economia contemporanea*, Roma 1981.
- Id., *L'età dell'incertezza*, Milano 1978.
- Id., *La solitudine del riformista*, a cura di N. Acocella e M. Franzini, Torino 1990.
- urbana*, Milano 1988.
- O., *L'economia politica come scienza morale e sociale*, Napoli 1990, 73-166.
- KEYNES J.M., *Teoria generale dell'occupazione, dell'interesse e della moneta*, a cura di A. Campolongo, Torino 1978, 9-34; 85-150; 543-554.
- Id., *Come uscire dalla crisi*, a cura di P. Sabbatini, Bari 1983.
- KREGEL J.A. (a cura), *Il mestiere di economista*, Torino 1988, 97-109; 157-179.
- LEBRET L., *L'economia a servizio degli uomini*, (testi scelti e presentati da F. Malley), Roma 1969, 51-204.
- LLOYD P.E. - DICHEN P., *Spazio e Localizzazione. Un'interpretazione geografica dell'economia*, a cura di M. Costa e M.P. Pagnini, Milano 1991, 11-31; 243-312.
- MARTINELLI A., *Economia e società*, Milano 1990.
- MATHIEU A. (a cura), *L'economia e lo sviluppo globale della persona e della società*, Roma 1989, 27-43; 161-190.
- MCCLOSKEY D.N., *La retorica dell'economia*, a cura di A. Graziani, Torino 1988, 255-279.
- MYRDAL G. *Controcorrente*, Bari 1975.



- NAPOLEONI C., *Discorso sull'economia politica*, Torino 1985.
- Id., *Cercate ancora. Lettera sulla laicità e ultimi scritti*, Roma 1990.
- NICCOLI A., *Economia, Etica, Società politica*, Roma 1990.
- RICOSSA S., *Dizionario di Economia*, Torino 1982.
- SAMUELSON P.A. - NORDHAUS W.D., *Economia*, Bologna 1987, 3-55; 98-116; 157-174; 198-233.
- SAVONA P., *Cos'è l'economia*, Firenze 1990.
- SCHUMPETER J.A., *Capitalismo, Socialismo, Democrazia*, Milano 1977.
- SCHUMACHER E.F., *Il piccolo è bello. Una tecnologia dal volto umano*, a cura di C. Doglio, Milano 1977.
- SEN A., *Scelta, benessere, equità*, a cura di S. Zamagni, Bologna 1986.
- Id., *Etica ed economia*, a cura di S. Maddaloni, Bari 1988.
- SEN A. - WILLIAMS B. (a cura), *Utilitarismo e oltre*, Roma 1990.
- TIBERI VIPRAIO P. (a cura), *Etica ed economia*, Padova 1990. *Atti del convegno «L'enciclica Sollicitudo rei socialis e i problemi economici del nostro tempo»*, Udine, 4-5 novembre 1988.
- VIOLA F., *La società astratta. Un sistema di indifferenza*, Roma 1991.
- WICKSELL K., *Lezioni di Economia Politica*, Torino 1966, 15-111.
- ZAMAGNI S. (a cura), *Saggi di filosofia della scienza economica*, Roma 1982, 137-279.
- Id., *Sui fondamenti metodologici della scuola austriaca*, in *Economia politica e filosofica*, Roma 1982, 137-178. IV.

Articolo a cura di Adi Ignatius, presente sul sito della “Harvard Business Review” <https://hbr.org/2014/11/the-best-performing-ceos-in-the-world/ar/1>

Fratelli Carli “Benefit Report”, 2014

ARZENI S. (2002), *“La finanza etica: evoluzione e trasformazione”*;

BARBON I., *L'adozione dei Codici Etici*, atti del workshop “Codici etici, conflittualità: gestione del rischio di impresa”, 12-19 aprile 2007, Treviso;

BARZAGHI P., *La forza degli intangibili*, «Il Sole 24 Ore – Responsabilità sociale Rapporti», 25 marzo 2008;

BARZAGHI P., SOLVIMENE L., STRACCHI C. (2009), *Corporate Social Responsibility tra gestione dei rischi e creazione di valore*, «notizie di Politeia», N. 93;

FEDERICA BENDINI E GIUSEPPE AMBROSIO (2012), *“Profit-non profit una partnership di valore”*;

D.J. COLLIS, MONTGOMERY, 2007, *“Corporate Strategy”*;

COMMISSIONE EUROPEA, *Green Paper, Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2001) 366 del 18 luglio 2001, Bruxelles;

COMMISSIONE EUROPEA, *Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese*, COM(2006) 0136 del 22 marzo 2006, Bruxelles;

DEGANELLO S., *I manager: «La Cr? È solo fair play»*, «Il Sole 24 Ore – Responsabilità sociale Rapporti», 6 novembre 2007;

FERRARI L., RENNA S., SOBRERO R. (2009), *Oltre la CSR. L'impresa del Duemila verso la Stakeholder Vision*, isedi, Torino;

FONDAZIONE ICSR (2005), *a-Z. L'essenziale sulla CSR*, Milano;

FREEMAN E.R. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston;

FREEMAN E.R., RUSCONI G., DORIGATTI M. (a cura di) (2007), *Teoria degli Stakeholder*, Franco Angeli, Milano;

FRIEDMAN M., *The social Responsibility of business is to increase its profits*, «New York Times Magazine», 13 settembre 1970;

GALLINO L. (2005), *L'impresa irresponsabile*, Edizioni Einaudi, Torino;

GALLINO L., CERI P. (2001), *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino;

MOLTENI M., *“Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per un a sintesi socio-competitiva”*, Vita e Pensiero Milano, 2004;

PARLAMENTO EUROPEO, *Risoluzione del Parlamento europeo del 13 marzo 2007 sulla responsabilità sociale delle imprese: un nuovo partenariato*, P6\_TA (2007) del 13 marzo 2007, Bruxelles;

SCHETTINI GAVAZZOLI J., *“Etica futuro e finanza”*, (a cura di) Il Sole 24Ore, Milano;

ZINGALES L., *L'impresa è più sociale se fa bene la sua parte*, «Il sole 24 Ore», 9 luglio 2008;