

S A G G I     G I U N T I

**APPRENDERE PER COMPETERE**

A CURA DI ALESSIO BELTRAMI



Christopher Marquis

# Il movimento B Corp

Un capitalismo sostenibile  
per un mondo migliore

 **GIUNTI**

Traduzione di *Daniela Caggiati*

Titolo originale:

*Better Business: How the B Corp Movement Is Remaking Capitalism*

© 2020 di Christopher Marquis

Originariamente pubblicato da Yale University Press.

L'edizione originale è stata pubblicata con l'assistenza della fondazione istituita in memoria di Amasa Stone Mather della classe del 1907, Yale College.

È vietata la riproduzione dell'opera o di parti di essa con qualsiasi mezzo, se non espressamente autorizzata dall'editore.

[www.giuntipsy.it](http://www.giuntipsy.it)

[www.giunti.it](http://www.giunti.it)

© 2022 Giunti Psychometrics S.r.l.

via Fra' Paolo Sarpi 7/A, 50136 Firenze – Italia

Prima edizione: luglio 2022



Stampato presso Rotolito S.p.A. – Pioltello (MI)

*Per Li Ying*



# Indice

Prefazione	IX
Introduzione	3
1. Concentrarsi sulle interdipendenze e non sulle esternalità	21
2. Il Giorno dell'Interdipendenza	51
3. Puntare i riflettori sulle interdipendenze	69
4. Portare la legge dalla parte degli stakeholder	89
5. Investimenti a impatto	115
6. I dipendenti al centro dell'impresa	139
7. Trovare spiriti affini: la Comunità B	161
8. Espansione globale	179
9. Allargare l'imbuto	201
10. Grande non sempre vuol dire cattivo	219
11. Convincere i consumatori a interessarsi	239
Conclusione: un'era di interdipendenza	257
Note	261
Ringraziamenti	285





# Prefazione

Il movimento B Corp è il movimento sociale più importante di cui non avete mai sentito parlare.

Se vi interessate di temi come le crescenti disparità e la riduzione della mobilità economica, la crisi climatica, la crisi imminente di disponibilità di suolo e acqua e la crisi politica del tribalismo, dovrete anche interessarvi del movimento B Corp. Se avete a cuore la crescita economica a lungo termine e il futuro di impieghi di alta qualità e del lavoro stesso nell'era dell'automazione di massa, allora avete la necessità di saperne di più.

Fondato dall'organizzazione no-profit B Lab, il movimento B Corp si impegna per creare un nuovo tipo di azienda che abbia un triplice approccio scolpito nel proprio DNA: persone, pianeta e profitti. Al centro del lavoro sta una valutazione rigorosa tramite cui le prestazioni di un'azienda vengono giudicate non solo dai guadagni ma dal suo contributo alla società e all'ambiente. Migliaia di aziende in tutto il mondo si sono sottoposte a questa valutazione. Queste B Corporations si prendono la responsabilità di come influiscono su ciascuno dei propri stakeholder, ovvero tutti i soggetti in qualche modo interessati dalle loro attività, non solo su coloro che ne possiedono le quote azionarie.

Negli ultimi quindici anni, in qualità di professore di gestione aziendale ad Harvard e a Cornell, mi sono confrontato in prima persona con la prossima generazione di leader aziendali e della società civile, le persone che daranno forma all'economia di domani. Alla Harvard Business School (HBS) ho tenuto corsi sull'innovazione sociale e il cambiamento istituzionale. Quan-

do ero fuori sede per tenere conferenze o offrire consulenze ad aziende, spesso mi veniva chiesto di citare l'esempio più significativo di innovazione aziendale che avessi visto. Avevo sempre poche risposte tra cui scegliere qualcosa che avesse colpito il mio interesse o mi avesse impressionato. A partire dal 2009, però, la mia risposta a questa domanda è sempre stata la stessa: il movimento B Corp.

All'inizio la maggior parte delle persone con cui parlavo rispondeva: «Eh?». Ora sempre più spesso ottengo in risposta cenni di assenso. Il movimento B Corp sta guadagnando terreno e i leader aziendali, soprattutto quelli interessati alla sostenibilità, stanno acquisendo maggiore consapevolezza. Aziende del settore alimenti e bevande probabilmente avranno sentito che la Danone, multinazionale di prodotti alimentari con base in Francia, si è impegnata per diventare una B Corp. Nel mondo della moda tra i sostenitori attivi del movimento troviamo marchi noti come Patagonia e EILEEN FISHER, da tempo dotati di certificazione B Corp. Ma l'intero raggio d'azione del movimento e il suo potenziale impatto non sono ancora del tutto apprezzati. Molti leader aziendali continuano a considerare le aziende B Corp come appartenenti a una nicchia ai margini del proprio settore industriale, come imprese sociali "carine" che non saranno mai in grado di avere davvero successo.

Si tratta di convinzioni sbagliate: il movimento B Corp infatti è cresciuto in modo esponenziale nei primi dieci anni di vita e credo che con le sue idee sia destinato a diventare un catalizzatore in grado di riformare la nostra economia capitalistica. Per comprendere questa trasformazione bisogna capire in modo sistematico l'ampiezza e la portata del movimento, incluse le sue dinamiche e la sua storia. Le storie che racconto in questo libro illustrano come e perché per le B Corporations la loro certificazione possa fare una grande differenza per quanto riguarda l'operatività aziendale e il futuro.

È importante però sottolineare che il movimento racchiude molto di più che il semplice numero di aziende certificate. Negli ultimi dieci anni il team di B Lab ha creato strumenti inno-

vativi per valutare le aziende e costruito reti per promuovere la crescita del movimento. Oltre a Danone, B Corp ha attirato l'attenzione di altre multinazionali come Unilever, Procter & Gamble, Nestlé e Gap, nonché di diverse aziende innovative fondate proprio in questi ultimi dieci anni, come Kickstarter, Allbirds, Casper e Bombas. Confrontandomi con centinaia di dirigenti in diverse aziende sociali come queste ho scoperto che stanno guidando un movimento sociale: il loro interesse sta nel promuovere non solo le loro idee di business, ma la nozione più ampia di creare aziende che siano migliori per tutti gli stakeholder.

B Lab ha inoltre dato vita a un'innovazione dal punto di vista giuridico chiamata benefit corporation, o società benefit, che pone i benefici sociali e i diritti dei lavoratori, della comunità e dell'ambiente sullo stesso piano degli interessi finanziari degli azionisti. Figure politiche di entrambi gli schieramenti hanno appoggiato il passaggio della legislazione che istituisce le benefit corporation in gran parte degli USA. Questa innovazione sta attraversando tutto il mondo – leggi simili sono state approvate in Italia, Colombia, Ecuador e nella provincia della British Columbia in Canada – ed è oggetto di dibattito in molti altri paesi.

Questo libro intende illustrare il modo in cui tutti questi piccoli pezzi si sono uniti per andare a creare la rivoluzione che è in atto.

Il mio interesse per questo movimento si è acceso nella primavera del 2009, quando tenevo un corso alla HBS su come grandi aziende quali IBM, Goldman Sachs e Timberland potessero agire in modo strategico nei loro programmi di responsabilità sociale d'impresa (CSR – corporate social responsibility). Un giorno una studentessa commentò che se volevamo imparare davvero qualcosa sull'innovazione in quest'ambito allora non dovevamo studiare i programmi di CSR di queste grandi imprese, ma piuttosto esaminare come i valori sociali possano essere radicati più profondamente nel DNA di un'azienda. Non capendo fino in fondo cosa intendesse dire le chiesi di spiegarsi meglio e lei descrisse che cos'è una B Corp, elencando diverse B Corp

certificate che conoscevo bene, come Method Home Products, King Arthur Flour, e la pioniera degli investimenti sociali con sede a Boston, Trillium Asset Management. Mi sentii in imbarazzo a non aver mai sentito parlare di B Corp fino a quel giorno, così mi misi a fare qualche ricerca sul movimento. Le informazioni trovate online mi catturarono, ma volevo saperne di più. Mi misi in contatto con i fondatori di B Lab e nel 2010 pubblicai il primo case study approfondito sul loro operato.

Da allora, io e i miei colleghi abbiamo svolto numerose ricerche e pubblicato oltre cinquanta case study ad Harvard sull'innovazione sociale, sempre più incentrati sulle B Corp e il movimento che stanno creando. I miei primi articoli sulle B Corp sono stati scritti prima che comprendessi appieno la portata del movimento. Nel 2011, un progetto degli studenti mi fece conoscere sweetriot – un'azienda produttrice di cioccolato completamente naturale e gestita da donne con pratiche di rifornimento innovative, che produce chicchi deliziosi, piccoli pezzetti di fave di cacao spezzate ricoperte di cioccolato. Quando visitai la sede dell'azienda a Greenwich Village per intervistare i dirigenti, mi stupii nel vedere un certificato B Corp appeso alla parete. Un anno dopo, la passione di un assistente di ricerca per gli occhiali di Warby Parker e il suo modello di donazione “ne compri uno ne regali uno” mi convinse che si trattava di un'azienda importante da studiare. E, di nuovo, una visita di persona alla sede dell'azienda mi rivelò che anche Warby Parker era in possesso del certificato B Corp (per motivi che spiegherò più avanti ora non lo è più). Chiaramente i miei studenti e ricercatori appartenenti alla generazione dei millennial erano in grado di vedere un quadro molto più ampio della situazione di cui io non mi ero ancora reso conto.

Il cambiamento a cui ho assistito nel corso di appena un decennio è stato incredibile. Nel 2009 a conoscere le B Corp era solo un numero molto ristretto di studenti pionieristici. Oggi, quando inizio la prima lezione del corso dedicato all'imprenditoria sociale a Cornell, chiedo agli studenti di alzare la mano se hanno mai sentito parlare del movimento, e quasi tutti la alza-

no. Cosa ancora più importante, però, è vedere quanto si appassionano a questo progetto e quanto desiderano essere coinvolti. Ogni anno, a partire dal 2010, ho invitato i leader di B Lab a partecipare alle mie lezioni e ho sponsorizzato eventi presso il campus per parlare del loro lavoro. Purtroppo il primo di questi eventi attirò solo un gruppetto di studenti. A partire dal 2016, però, alcuni di questi eventi si sono svolti solo in spazi in grado di contenere oltre cento persone. Gli studenti si siedono sui gradini e affollano ogni angolo libero pur di ascoltare che cosa hanno da dire i fondatori di B Lab.

Ho imparato dai miei studenti tanto quanto io ho insegnato a loro sull'importanza di sviluppare questo nuovo modo di fare affari. I millennial rappresentano già circa la metà della forza lavoro e nel corso dei prossimi decenni, quando i loro genitori baby boomer passeranno a miglior vita, si stima che erediteranno qualcosa come 30 trilioni di dollari<sup>1</sup>. Questi giovani hanno un forte desiderio di creare un cambiamento positivo attraverso i loro acquisti e il loro lavoro, e il movimento B Corp è in grado di offrirgli la possibilità di farlo. Come consumatori, elettori e leader del futuro, loro saranno l'avanguardia che guiderà questo cambiamento, anche se saranno poi necessarie tutte le generazioni – tutte le persone – per realizzarlo davvero.

È importante riconoscere che questo movimento è davvero globale. Più del 50% delle B Corp si trova al di fuori degli USA. La mia prima esperienza personale su quanto questo movimento sia diffuso è stata in Cina nel 2014. Ero stato invitato a esporre una presentazione sulla responsabilità sociale d'impresa per inaugurare l'anno accademico del Master in Social Enterprise Management dell'Università di Pechino. Pensavo che questi studenti volessero sentir parlare di nomi riconoscibili, così attinsi dai miei esempi di Goldman Sachs e IBM, aggiungendo anche qualche esempio cinese. Dopo la mia presentazione una rappresentante degli studenti mi fece sapere educatamente che molti di loro erano rimasti delusi del fatto che non avessi parlato delle B Corporations: avevano infatti letto sul mio curriculum che ave-

vo effettuato ricerche su quell'argomento e speravano che la mia presentazione vertesse su quello. Sbalordito le dissi di chiedere al responsabile del programma di invitarmi a tornare per parlare delle B Corp. Qualche mese dopo tornai a Pechino per una lezione pubblica sul movimento B Corp, a cui parteciparono imprenditori cinesi locali e studenti interessati. Ciò portò il mio lavoro all'attenzione dei leader di imprese sociali a Hong Kong e a novembre 2017 il mio nome era tra i relatori principali del Social Enterprise Summit di Hong Kong, con oltre quattromila partecipanti: ero stato invitato proprio per il mio interesse per le B Corp. Il mio intervento si svolse subito dopo quello della governatrice di Hong Kong, Carrie Lam. Nel 2017, dopo una serie di ricerche, pubblicai un case study per la Harvard Kennedy School su First Respond, la prima B Corp certificata della Cina.

Successivamente, a febbraio 2018, ero tra i dodici accademici internazionali (tra cui il Premio Nobel per l'economia Edmund Phelps) scelti per riferire al primo ministro cinese Li Keqiang sui principali cambiamenti in atto nel mondo che la Cina avrebbe dovuto comprendere per potersi adattare. Anche se mi fu chiesto di parlare di imprenditoria sociale e innovazione in generale, passai circa un terzo dei miei venti minuti sul potenziale del movimento B Corp per la Cina. Questo movimento in Cina infatti è solo agli esordi, ma la spinta e la passione che lo guidano ci sono tutte. Gli organizzatori devono aver trovato interessante l'argomento perché mi invitarono a partecipare di nuovo a questo incontro nel 2019 e nel 2020. A gennaio 2020, proprio prima del lockdown per il coronavirus in Cina, incontrai di nuovo il primo ministro a Pechino e tenni una presentazione per il suo staff su molte delle idee principali contenute in questo libro. Non potevo certo sapere che pochi mesi dopo il mondo sarebbe stato completamente diverso e che le idee in questo libro avrebbero assunto un'importanza ancora maggiore.

Oltre ai miei studenti e agli imprenditori sociali che stanno fondando B Corp, a darmi l'energia giusta è stato anche il crescente entusiasmo di un terzo gruppo di attori: la gente comune che pensa che sia necessario un cambiamento nel nostro

paese e che vuole informarsi sul movimento B Corp. Quando tengo lezioni per dirigenti o parlo delle B Corp con amici e colleghi, molti sono stupiti del fatto di non averne mai sentito parlare. Una volta che ne vengono a conoscenza, poi vedono queste aziende ovunque.

Anche dopo dieci anni di lavoro su questo argomento sono sorpreso e ispirato quasi ogni giorno dal numero di B Corporations in cui mi imbatto. Non molto tempo fa, mentre ero a cena in un ristorante a qualche isolato da casa mia a New York, ordinai una bottiglia di vino del produttore francese biodinamico Chateau Maris. Il vino era delizioso, ma non mi aspettavo certo di trovare il logo B Corp in bella vista sul retro della bottiglia. Chateau Maris ha ottenuto la certificazione nel 2016 – il primo produttore di vino in Europa a riceverla. Robert Eden, fondatore di Chateau Maris, mi ha spiegato come mai per un'azienda vinicola francese fosse importante ottenere una certificazione di origine statunitense: «Il movimento B Corp è una grande mappa che ci incita e ci incoraggia a intraprendere azioni nella nostra azienda per aprirci maggiormente verso aspetti sociali e ambientali. Ci permette anche di mettere in campo determinati strumenti di gestione per essere più precisi e accurati nel raggiungere i nostri obiettivi... Ci apre molte porte che prima non sapevamo neanche esistessero»<sup>2</sup>. Il vigneto lavora per ottimizzare la sua catena di distribuzione, usando metodi biodinamici in agricoltura e migliorando la comunità locale – producendo al contempo un vino eccellente.

Tutte queste esperienze mi dicono che il movimento B Corp è destinato a esplodere. I punti di non ritorno di solito si raggiungono dopo che un cambiamento è rimasto latente sotto la superficie per un po' e non è ancora stato del tutto riconosciuto. Arriva un momento in cui un evento unisce i puntini e porta a una maggior consapevolezza e a una traiettoria di crescita in rapida ascesa. Spero davvero che questo libro possa svolgere un ruolo in questo processo.

