



Economia Aziendale Online

Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

Le certificazioni B Corp nelle imprese
agroalimentari: analisi di due casi studio

Enrica Pavione, Patrizia Gazzola, Lara Sciarini

Pavia, September 30, 2023
Volume 14 - N. 3/2023

DOI: 10.13132/2038-5498/14.3.721-736

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it


PaviaUniversityPress

Le certificazioni B Corp nelle imprese agroalimentari: analisi di due casi studio

Enrica Pavione, PhD

Aggregate Professor,
University of Insubria,
Varese, Italy.

Patrizia Gazzola, PhD

Full Professor,
University of Insubria,
Varese, Italy

Lara Sciarini

Expert in the field
University of Gastronomic
Sciences, Pollenzo, CN, Italy

Corresponding Author:

Enrica Pavione
Dipartimento di Economia,
Università dell'Insubria
Via Monte Generoso 71, 21100,
Varese

enrica.pavione@uninsubria.it

Cite as:

Pavione, E., Gazzola, P., &
Sciarini, L. (2023). Le certificazioni
B Corp nelle imprese
agroalimentari: analisi di due casi
studio. *Economia Aziendale Online*,
14(3), 721-736.

Section: *Refereed Paper*

ABSTRACT

La responsabilità sociale e le pratiche sostenibili nel mondo delle imprese sono normalmente supportate da sistemi di certificazione, che stabiliscono e assicurano gli standard che vengono poi implementati dall'azienda certificata. Queste certificazioni contemplano molteplici aspetti e, in generale, servono a dare un riferimento al consumatore e a comprendere quali sono i valori e la filosofia dell'azienda. Il presente lavoro approfondisce il tema delle certificazioni e in particolare della certificazione B Corp, il cui obiettivo è il raggiungimento di un bilancio positivo e allo stesso tempo del benessere sociale e ambientale di tutti gli attori coinvolti nella vita di un'azienda. Il presente lavoro si concentra sul settore agroalimentare, con lo scopo di esplorare il mondo delle B Corp e capire se effettivamente hanno un impatto positivo in termini di sostenibilità e di profittabilità per le imprese. L'obiettivo è inoltre quello di comprendere se tale certificazione ha un riscontro in termini di visibilità, e quindi se le aziende che aderiscono a questo sistema sono favorite rispetto alle aziende convenzionali. A tale scopo, vengono analizzate due aziende italiane certificate B Corp e il loro bilancio prima e dopo l'adesione alla certificazione.

Social responsibility and sustainable practices in the business world are normally supported by certification systems, which establish and ensure standards that are then implemented by the certified company. These certifications cover many aspects and, in general, serve to give a reference to the consumer and to understand what the values and philosophy of the company are. This work explores the theme of certifications and of B Corp certification, whose objective is to achieve a positive balance and at the same time the social and environmental well-being of all the actors involved in the life of a company. The present work is concerted on the agri-food sector, with the aim of exploring the world of B Corps and understanding if they actually have a positive impact in terms of sustainability and profitability for companies. The aim is also to understand if this certification has feedback in terms of visibility, and therefore if the companies that adhere to this system are favored over conventional companies. For this purpose, two Italian companies certified B Corp and their financial statements before and after joining the certification are analysed.

Received: June 2023
Published: 30/09/2023

Keywords: Responsabilità sociale d'impresa, settore agroalimentare, certificazione B Corp, casi studio

1 – Introduzione

La letteratura di stampo economico ed economico-aziendale ha ampiamente indagato l'impatto delle attività aziendali sulla società, l'economia e l'ambiente, sottolineando come la responsabilità sociale rappresenti uno strumento in grado di ottenere molteplici obiettivi: la tutela delle persone attraverso condizioni di lavoro sane e adeguatamente retribuite, il rispetto dei diritti umani, la salvaguardia dell'ambiente, permettendo alle imprese di competere in modo leale (Carroll, 2008).

In generale, il termine responsabilità sociale d'impresa è privo di una definizione universale ed è comunemente utilizzato per identificare le imprese che operano volontariamente verso una traiettoria di sviluppo sostenibile (Latapí Agudelo, Jóhannsdóttir & Davídsdóttir, 2019) e, in particolare, l'impegno dell'azienda nei confronti di sé stessa, dei propri stakeholder, del pubblico e dell'ambiente.

Sebbene i primi concetti intorno al tema della responsabilità sociale si sviluppino in letteratura durante gli anni Cinquanta, epoca che viene vista come periodo della consapevolezza e della necessità da parte delle imprese di adottare comportamenti responsabili (Murphy, 2009), ad oggi il concetto di responsabilità sociale assume valenze diverse a seconda dei contesti in cui viene applicato (Feng, & Ngai, (2020).

Tosun e Köylüoğlu (2020) affermano che la responsabilità sociale d'impresa nasce dalla pressione degli stakeholder che richiedono una maggiore trasparenza e partecipazione nelle decisioni aziendali e che un approccio socialmente responsabile favorisce la valorizzazione del marchio, fidelizzando un maggior numero di clienti, e quindi garantendo all'impresa una maggiore competitività nel medio-lungo termine (Tosun, & Köylüoğlu, 2020). Altri Autori sottolineano come essere socialmente responsabili influisca anche sul modo in cui i dipendenti e gli stakeholder si relazionano con l'azienda (Tamvada, 2020) e mettono in risalto il legame tra la responsabilità sociale d'impresa, la riduzione dei costi operativi, la maggiore produttività e un migliore accesso ai capitali e ai mercati (Porter, & Kramer, 2011).

Tutti gli approcci di studio sviluppati dalla letteratura mettono quindi in evidenza il carattere multidimensionale della responsabilità sociale, così come emerge anche dalla definizione della Commissione europea, la quale vede la responsabilità sociale come "the responsibility of enterprises for their impacts on society" (citato Commissione Europea, 2011). Emerge in questa definizione la necessità per le imprese di integrare nella loro visione strategica tutti gli aspetti che possono incidere sulla società, ovvero quelli economici, ambientali e sociali. Il riferimento alla sostenibilità e ai pilastri che la qualificano è evidente (WCED, 1987). Incorporare nella strategia una visione responsabile equivale ad adottare quello che la letteratura definisce approccio Triple Bottom Line, secondo il quale la creazione di valore si basa su tre fondamentali pilastri: la prosperità economica, la qualità ambientale e la giustizia sociale (Adams, Frost Wang, & Lin, 2007; Norman, & MacDonal, 2004; Adams, Frost, & Webber, 2004; Aimee, Katherine, & Dorothy, 2011).

Ciò significa che la possibilità di essere competitivi nel medio-lungo termine viene a dipendere dalla capacità delle imprese di creare valore condiviso, ampliando i legami tra progresso economico e sociale e adottando comportamenti socialmente responsabili nei confronti della collettività.

La tensione verso la responsabilità sociale riguarda tutte le imprese, indipendentemente dal settore di appartenenza, dalla dimensione e dalla forma giuridica. Con particolare riferimento alle aziende agroalimentari, oggetto di questo studio, essere socialmente responsabili per

l'industria in questione significa, in termini generali, costruire un modello di business che sia socialmente responsabile nei confronti di tutti gli stakeholder, sotto il profilo ambientale, filantropico, etico ed economico (Latapí Agudelo, Jóhannsdóttir, & Davídsdóttir, 2019).

Più in particolare, oltre a fornire alimenti di qualità e a prezzi accessibili, le aziende agroalimentari dovrebbero garantire ai consumatori prodotti sicuri, ad esempio indicando eventuali residui chimici (Tosun, & Köylüoğlu, 2020) e avvalendosi di forme di divulgazione diversificate per sensibilizzare i consumatori sui processi coinvolti lungo l'intera filiera alimentare e renderli coscienti dell'importanza di una conduzione aziendale sostenibile. In aggiunta, un feedback sui prodotti consente alle aziende di incorporare le esigenze dei consumatori all'interno del processo di sviluppo aziendale (Fortunati, Morea, & Mosconi, 2020).

Le aziende agroalimentari hanno anche una responsabilità nei confronti dell'ambiente e devono assicurarsi di non inquinare l'aria, l'acqua e la terra attraverso le attività agricole o la lavorazione dei prodotti agricoli. Di qui la necessità di adottare metodi di coltivazione sostenibili e biologici e misure sostenibili nella produzione, nel trasporto e nell'imballaggio (Tosun, & Köylüoğlu, 2020). Parallelamente, si impone la necessità di educare i consumatori ad un corretto smaltimento dei rifiuti organici e inorganici, derivanti dal consumo dei beni alimentari.

Sul piano sociale, è fondamentale che le aziende agroalimentari estendano la responsabilità sociale d'impresa a tutti gli stakeholder, in primis ai propri dipendenti, i quali si aspettano, tra l'altro, condizioni di lavoro sane, pari opportunità di impiego e retribuzioni eque.

Le pratiche sostenibili e la responsabilità sociale sono normalmente supportate da sistemi di certificazione, che stabiliscono e assicurano gli standard, che vengono poi implementati dall'azienda certificata. Queste certificazioni hanno aspetti positivi e negativi, ma in generale servono a dare un riferimento al consumatore e a capire quali sono i valori e la filosofia e dell'azienda. Il presente studio approfondisce il tema delle certificazioni e in particolare della certificazione B Corp riferita al comparto agroalimentare.

In generale, l'obiettivo di questa certificazione è il raggiungimento di un risultato positivo di bilancio e allo stesso tempo il benessere sociale e ambientale di tutte le figure che in un modo o nell'altro hanno a che fare con l'azienda. L'obiettivo dello studio che segue è quindi quello di comprendere se la certificazione B Corp produce effettivamente un impatto positivo sia sul risultato economico dell'azienda che sul piano più ampio di benessere per l'intera collettività, in termini sociali e ambientali. Un ulteriore obiettivo è quello di capire se queste certificazioni hanno un riscontro in termini di visibilità, e quindi se le aziende che aderiscono a questo sistema sono favorite rispetto alle aziende "convenzionali". A tale proposito, verranno analizzate due aziende italiane certificate B Corp e il loro bilancio prima e dopo l'adesione alla certificazione.

2 – Le certificazioni nel settore agro-alimentare

Nel corso degli anni è aumentata in modo crescente l'attenzione dei consumatori verso le pratiche di gestione responsabile e sostenibile (Joshi, & Rahman, 2015), con un conseguente interesse nei confronti di acquisti presso imprese rispettose di standard etici, sociali e ambientali (Kantar, 2020).

L'evoluzione del sistema valoriale dei consumatori ha indotto le imprese ad intraprendere azioni sempre più orientate alla responsabilità sociale e alla sostenibilità in termini effettivi, comunicando agli stakeholder gli impatti delle loro attività sulla collettività e sull'ambiente. La comunicazione sociale trasparente e lontana da intenzioni meramente comunicazionali, il

cosiddetto greenwashing, (Burger-Helmchen, & Siegel, 2020) diventa così uno strumento importante di legittimazione dell'impresa (Gazzola, 2012).

Queste considerazioni assumono particolare rilevanza nel comparto agroalimentare, dove l'attenzione e la sensibilità dei consumatori verso la qualità e la provenienza dei prodotti di consumo, anche a causa dei problemi generati dalle frequenti crisi alimentari, sono particolarmente evidenti.

A fronte di consumatori sempre più informati ed esigenti, le certificazioni possono rappresentare uno strumento valido per supportarli nelle loro scelte d'acquisto.

Esse rappresentano infatti un veicolo importante di informazioni che permettono alle imprese la comunicazione diretta dei propri valori e del tipo di produzione attuata. Il sistema di certificazione infonde fiducia negli stakeholder perché il controllo dei prerequisiti è esterno alle aziende e quindi imparziale; in Italia è lo Stato che supervisiona gli enti di certificazione, attraverso i Regolamenti Comunitari, che assicurano il rispetto degli standard censiti dagli enti stessi.

Dal lato dei fornitori, le certificazioni possono inoltre costituire un valido strumento per l'approvvigionamento delle materie prime provenienti soprattutto dall'estero. Il global sourcing, infatti, si avvale spesso delle certificazioni per la selezione dei fornitori di materie prime, poiché è molto più difficile supervisionare in modo diretto l'operato delle aziende estere.

Dal lato dei clienti, nel contesto agroalimentare, le aziende pongono la propria attenzione sulle caratteristiche qualitative dei propri prodotti e si avvalgono delle certificazioni per consolidare e acquisire nuovi clienti. Da un punto di vista economico e di espansione sui mercati, le certificazioni sono utili per stabilire programmi standard di miglioramento continuo della qualità e per minimizzare i tempi di qualifica come fornitori della distribuzione organizzata (GDO) e per i mercati internazionali (Peri, Lavelli, & Marjani, 2004).

Alcuni studi evidenziano infine come le certificazioni possano essere un incentivo per spingere le aziende a migliorare le condizioni di lavoro dei dipendenti, come per esempio i compensi e gli orari lavorativi, nell'ottica di incrementare il loro benessere a favore di una maggiore efficienza (Tripp, 2002).

Ad oggi esistono due tipi di certificazione nel mondo delle aziende agroalimentari: quelle che supportano l'impresa nella gestione organizzativa dei requisiti alimentari, per esempio le certificazioni ISO 22000, IFS e BRCS e quelle che vengono utilizzate su base volontaria dalle aziende per preservare la qualità e la legalità del prodotto o dell'azienda stessa. Queste ultime si distinguono tra certificazioni improntate sulla sostenibilità ambientale, quali per esempio i marchi biologici, sul legame tra tradizione e territorio, come i marchi DOP e IGP, ed infine le certificazioni che promuovono l'eticità dell'operato aziendale, come Fair Trade e B Corp.

Oggetto del presente lavoro è la focalizzazione sulla promozione dell'eticità con particolare riferimento alla certificazione B Corp, la quale verrà approfondita, introducendo il tema delle Società Benefit, strettamente legato alla certificazione B Corp. Sebbene in alcuni casi Società Benefit e B Corp vengano assimilate, rileva sottolineare come le Società Benefit rappresentino una forma giuridica prevista dalla legge che può essere utilizzata dalle B Corp certificate (Gazzola, Grechi, Ossola, & Pavione, 2019).

2.1 – *Le Società Benefit*

La forma giuridica della Società Benefit, che è da distinguere dalle aziende certificate B Corp, è stata istituita per la prima volta nell'aprile 2010 nel Maryland, ed in seguito nel resto degli Stati

Uniti (B Lab, 2021). Le aziende che per scelta volontaria decidono di registrarsi legalmente come Società Benefit, oltre a ricavare utili dalla propria attività, devono perseguire uno o più scopi che contribuiscono al benessere ambientale, economico o sociale nel lungo periodo. La loro caratteristica saliente risiede nel fatto che tali società sono guidate da uno scopo, anziché dal mercato; esse impegnano infatti il management e gli azionisti a prefiggersi standard elevati che riguardano lo scopo, la responsabilità e la trasparenza (Mion, Aduai, & Bonfanti, 2021).

Le Società Benefit vengono spesso definite ibride, a metà tra le società profit e quelle non-profit, perché hanno due caratteristiche: da un lato l'attenzione è rivolta all'economicità aziendale, e questo viene garantito grazie al bilanciamento tra redditività e il ricavo delle vendite, dall'altro queste aziende si impegnano a generare un impatto positivo sulla società e l'ambiente, come appare nella Figura 1 (Riolfo, 2020; Gazzola, Grechi, Ossola, & Pavione, 2019).

L'uso efficiente delle risorse è una caratteristica delle Società Benefit che tra gli obiettivi aziendali hanno la riduzione al minimo del proprio impatto ambientale e la creazione di valore sostenibile e positivo per la società di oggi e di quella a venire. Le Società Benefit sono regolamentate dal 2014 attraverso B Lab, una società senza scopo di lucro che ha sviluppato la certificazione B Corp, creando una infrastruttura che permette il coordinamento di tutte le B Corp certificate, attraverso una business community. Accanto alla community, B Lab ha inoltre sviluppato un sistema di rating, il Global Impact Investing Rating System.

L'Italia è stato il primo paese europeo a riconoscere le Società Benefit, introdotte dalla "Legge di Stabilità" n. 208 del 28 dicembre 2015 che facilita l'introduzione di obiettivi di responsabilità sociale nelle aziende italiane. La normativa non istituisce un nuovo tipo di società, ma consente alle imprese esistenti la possibilità di inserire nel loro oggetto sociale sia obiettivi finanziari che sociali.

Questi obiettivi tengono conto in modo diretto dei portatori d'interesse dell'azienda (Palmieri, 2017).

Le aziende che soddisfano le direttive istituite da B Lab e quindi denominate legalmente Società Benefit possono includere obiettivi sociali quali per esempio la riduzione degli effetti negativi su persone, territori, attività culturali, patrimonio culturale, associazioni e altri portatori di interessi. Tra questi, vengono inclusi anche i fornitori, i lavoratori, i clienti, i finanziatori, i creditori, la pubblica amministrazione e la società civile. In tal modo, la responsabilità delle Società Benefit consiste nella creazione di valore condiviso tra tutti gli stakeholder, finanziari e non, arrivando alla creazione di nuovi modelli di business capaci di soddisfare i bisogni e gli interessi dell'intera collettività (Carroll, 2008).



Fig. 1: Le caratteristiche delle Società Benefit (Fonte: B Corporation, 2022)

2.2 – La certificazione B Corp: verso la responsabilità sociale

In Italia la certificazione B Corp può venire acquisita volontariamente da aziende con diversi statuti giuridici, con il vincolo di trasformarsi entro due anni dalla certificazione in Società Benefit. La certificazione, sviluppata per la prima volta nel 2006 dalla società statunitense B Lab, viene ottenuta tramite il test della B Impact Assessment (BIA) messo a punto dalla stessa B Lab (Blasi, & Sedita, 2021).

Il processo di valutazione denominato B Impact Assessment (BIA) riguarda in particolare tutte le decisioni aziendali inerenti ai cinque stakeholders principali dell'azienda, ovvero la governance, i dipendenti, la comunità, i clienti e l'ambiente. In particolare, durante la fase iniziale del processo, le imprese sono tenute alla compilazione di un questionario composto da centocinquanta domande funzionali a valutare gli aspetti fondamentali della gestione aziendale:

GOVERNANCE

L'azienda certificata deve impegnarsi a intraprendere missioni sociali e rendere accessibili le informazioni finanziarie ai propri dipendenti. Inoltre, i clienti hanno la possibilità di comunicare il proprio grado di soddisfazione.

DIPENDENTI

L'impegno deve riguardare il benessere dei dipendenti e viene valutato in base alle possibilità di formazione, di crescita e di compensazioni aziendali. Inoltre, la flessibilità lavorativa, la sicurezza e

la salute dei lavoratori devono essere garantite.

COMUNITÀ

L'impegno per la comunità è un aspetto importante per la certificazione. L'azienda deve impegnarsi nelle pratiche filantropiche che riguardano la creazione di servizi utili alla comunità e alla beneficenza. Inoltre, è valutato il grado di utilità del prodotto o del servizio offerto dall'azienda alla comunità, come il contributo al potenziamento dei servizi di educazione e di sanità.

AMBIENTE

La valutazione dell'impronta ecologica valorizza le aziende che si impegnano in processi produttivi innovativi dal punto di vista ambientale, promuovendo la biodiversità, riducendo i rifiuti e sensibilizzando i consumatori, e che vendono prodotti o servizi con un impatto ambientale positivo.

CLIENTI

La tutela dei clienti deve essere garantita *ATTRAVERSO* la qualità dei prodotti e dei servizi offerti dall'azienda certificata. La sicurezza dei dati, così come i canali di feedback e il marketing etico sono aspetti da valorizzare a favore del rapporto tra azienda e cliente.

Per ognuna delle cinque aree, B Lab assegna un punteggio, che sarà oggetto di un percorso di valutazione definito in base all'area geografica, al settore di appartenenza e alla dimensione d'impresa. Il punteggio finale, denominato B Impact Score, è dato dalla somma dei punteggi ottenuti nelle diverse categorie e varia tra un minimo di 80 e un massimo di 200 punti. Nella

fase finale del processo di valutazione, B Lab fornisce alle imprese suggerimenti atti a migliorare l'impatto sociale dell'attività imprenditoriale (Burger-Helmchen, & Siegel, 2020).

La differenza sostanziale rispetto a certificazioni come ISO 14001 e SA 8000 unicamente rivolte ad aspetti ambientali e sociali, riguarda l'inclusione di aspetti economici (Diez-Busto, Sanchez-Ruiz, & Fernandez-Laviada, 2021), tratto distintivo della certificazione B Corp.

Un altro aspetto essenziale che contraddistingue le aziende certificate B Corp da altri tipi di certificazioni è la sistematica inclusione di tutti gli stakeholders nelle decisioni aziendali, e in secondo luogo la condivisione della "Dichiarazione Non Finanziaria" emessa sotto forma di Bilancio Sociale e reso pubblico sul sito internet (Legge 28 dicembre 2015, n. 208 art.I comma 382) come prassi vincolante.

La crescente notorietà in Italia delle B Corp promuove il modello della Società Benefit, essendo di fatto la certificazione un accompagnamento verso gli elevati standard di performance, trasparenza e responsabilità sociale, fondamentali, come sottolineato, delle Società Benefit. Ovviamente le certificazioni comportano un impegno costante da parte delle aziende che decidono di sottoporsi all'esame di idoneità, spesso anche con costi elevati. La certificazione B Corp, per esempio, prevede costi annuali che variano in base al fatturato dell'azienda in questione, ma che comunque possono arrivare fino a 50.000 euro (Società Benefit, 2020). Una volta ottenuta una certificazione le aziende devono in seguito preoccuparsi di mantenere di anno in anno gli elevati standard qualitativi per cui sono state accettate. Le B Corp vengono revisionate ogni tre anni. Se da un lato questo garantisce al consumatore certificati veritieri ed affidabili, per le aziende ciò significa ulteriori costi non sempre sostenibili.

3 – Metodologia della ricerca

In questo studio si utilizza un approccio di ricerca di tipo qualitativo, attraverso la metodologia dei casi studio, largamente utilizzato nella letteratura, principalmente negli studi organizzativi, nelle scienze sociali e nelle relazioni industriali (Meyer, 2001). Questo tipo di analisi permette di analizzare dettagliatamente una impresa al fine di fornire un'analisi del contesto, dei comportamenti, dei processi e delle strategie (Zainal, 2007) ed è utile per ottenere informazioni qualitative che sarebbero altrimenti difficili da reperire attraverso altri tipi di analisi.

L'analisi empirica si concentra in particolare su due casi studio ed è funzionale a comprendere come e in che misura la certificazione B Corp influenza la realtà aziendale. La scelta di due aziende permette di ottenere due prospettive differenti e capire come ognuna sviluppa e comunica la responsabilità sociale ai propri clienti, e come la certificazione B Corp influenza la realtà di ognuna, sia a livello di visibilità che di bilancio aziendale.

I casi studio non servono a generalizzare gli aspetti delle aziende prese in considerazione, bensì a capirne le peculiarità e specificità. L'obiettivo finale è quello di capire se la certificazione B Corp ha apportato più visibilità e se giova alle aziende a livello di bilancio, e come questo sia cambiato con l'adesione al movimento responsabile. Entrambe le aziende appartengono alla filiera agroalimentare italiana e rivendono i propri prodotti sia all'interno del paese che all'estero. La prima azienda, Fratelli Carli, conta più di duecentocinquanta collaboratori, mentre la seconda, Damiani Organic, consiste in una realtà molto più piccola e conta sessanta dipendenti. Entrambe le aziende sono a conduzione familiare.

Per analizzare le due realtà aziendali sono state utilizzate le informazioni riportate sui rispettivi portali Internet e quelle inserite nel sito B Corp. Tali informazioni sono state integrate con i dati di bilancio contenuti nel database Aida Export. I dati significativi per l'analisi

dell'andamento delle aziende rispetto all'adesione B Corp sono principalmente i ricavi delle vendite, la redditività delle vendite (ROS) e il numero dei dipendenti. A complemento di tali fonti, è stata somministrata un'intervista qualitativa ai responsabili marketing di entrambe le aziende. L'intervista è stata elaborata secondo la metodologia semi-strutturata. La struttura delle domande si basa dunque sui seguenti criteri (Trincherò, 2002).

1. Le domande sono esposte da quelle generali ed informative a quelle più specifiche.
2. Sono state inserite delle domande "sonda" che hanno aiutato gli intervistati a rispondere alla domanda.

4 – Il caso Damiano Organic

L'azienda Damiano Organic nasce in Sicilia nel 1964 come azienda che vende esclusivamente frutta secca ed è riconosciuta come pioniera dell'alimentazione biologica. L'azienda si impegna a non utilizzare prodotti chimici nel processo di produzione.

Da quattro generazioni, l'azienda viene portata avanti dalla famiglia Damiani. Sia la produzione che la trasformazione industriale hanno sede in Italia, in Sicilia la materia prima viene fornita da oltre 500 agricoltori locali. L'azienda è di tipo business to business e ha come principale cliente la grande distribuzione. Inoltre, l'azienda produce e vende prodotti semilavorati e di private label e a marchio di terzi.

L'impresa è localizzata in Sicilia mentre la logistica e le filiali commerciali hanno sede in Francia e negli Stati Uniti. Damiano Organic è considerato un partner affidabile per tutti gli operatori internazionali del settore della frutta secca biologica.

L'azienda Damiano Organic ha come principale punto di forza la garanzia della tracciabilità alimentare. La vision contempla infatti la capacità di esportare in tutto il mondo prodotti locali di alta qualità e tracciabilità. La trasparenza è un valore fondamentale dell'azienda, così come la responsabilità sociale, che viene rafforzata e comunicata anche grazie all'adesione alla certificazione B Corp. La visione dell'azienda e i suoi obiettivi futuri riguardano la promozione della cultura del biologico, sia a livello di sana alimentazione che di sostenibilità a lungo termine. Inoltre, l'incremento dell'utilizzo di fonti rinnovabili, come ad esempio l'energia solare, sono valori presi in considerazione nell'ottica di ammodernare gli impianti di lavorazione. L'azienda è certificata B Corp dal 2016.

L'azienda si impegna nella responsabilità sociale sotto vari aspetti, che corrispondono ad alcuni obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030. Questi obiettivi riguardano in particolar modo il rispetto dell'ambiente e l'utilizzo responsabile delle risorse energetiche, la diffusione della cultura dello sviluppo sostenibile e la sensibilizzazione al biologico. Secondariamente, facendo riferimento all'obiettivo numero 12 dell'Agenda 2030, che riguarda la responsabilità dei consumi e della produzione sostenibile, Damiano Organic si impegna nello sviluppo delle comunità locali e del territorio. Ad esempio, durante l'acquisizione di un nuovo terreno, i precedenti proprietari possono rimanere nella proprietà per la coltivazione, seguendo le tecniche biologiche dettate dall'impresa (Tabella 1).

Damiano Organic inoltre ha istituito una fondazione che supporta sia i dipendenti che i fornitori. In questo senso, l'azienda aiuta ad esempio i dipendenti anticipando spese urgenti, senza imporre vincoli di somma di interessi, o negoziando le soluzioni di finanziamento migliori per le banche. Per quanto riguarda i fornitori, Damiano Organic aiuta le aziende

contadine ad anticipare le spese necessarie per la preparazione del terreno e la successiva raccolta.

In Tabella 1 si riporta il Punteggio del *B Impact Assessment*:

Categoria	Valutazione
Overall B Impact score	104.3
Governance	10.4
Dipendenti	17.5
Comunità	14.6
Ambiente	59.3
Clienti	2.6

Tabella 1 – B Impact Assessment Score di Damiano Organic

(Fonte: www.bcorporation.net, 2023).

4.1 – I risultati economici

Per l'analisi dei risultati economici, sono stati presi in esame i dati che riguardano i ricavi delle vendite, la redditività e il numero dei dipendenti.

Per quanto riguarda i ricavi delle vendite, l'andamento dell'azienda ha visto una leggera fluttuazione dei numeri. In generale, si può notare un'importante crescita dal 2012 al 2015, con una stabilizzazione della cifra d'affari dal 2016 al 2020, e un'importante contrazione nel 2021.

Nel lasso di tempo di nove anni, l'azienda ha conosciuto un'importante crescita della cifra d'affari (+78%).

Per quanto riguarda la redditività delle vendite (ROS), si può osservare che c'è stato un costante e significativo aumento dal 2012 al 2015, seguito da una contrazione nel 2016, da una ripresa negli anni 2017, 2018 e 2019, e da una stabilizzazione, a livelli leggermente inferiori rispetto agli anni 2017 e 2019.

Per quanto riguarda il numero di dipendenti, l'azienda ha costantemente assunto nuovo personale.

Anno	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Ricavi delle vendite (in mio di euro)	53,0	42,3	43,5	41,2	40,1	40,5	44,0	35,5	24,8	19,6
Redditività delle vendite (in %)	8,55	8,07	10,40	9,46	10,39	8,44	9,03	6,85	4,00	-3,60
Numero dipendenti	70	68	63	63	59	51	43	44	50	43
Delta dipendenti dall'anno precedente	+2	+5	0	+4	+8	+8	-1	-6	+7	

Tabella 2 – Bilancio di Damiano Organic dal 2012 al 2021 (Fonte: Aida Export, 2023).

La crescita costante del numero di dipendenti, come si evince dalle interviste condotte, non è direttamente collegata alla certificazione B Corp, ma piuttosto al tipo di strategia aziendale. Per aumentare i margini di profitto, Damiano Organic ha infatti puntato su prodotti trasformati che richiedono processi di produzione più lunghi, rispetto al frutto calibrato, pulito e venduto tal quale.

I ricavi delle vendite hanno avuto un'importante oscillazione nel corso degli anni. Sulla base delle interviste, si è constatato che la certificazione B Corp non apporta un aumento diretto della cifra d'affari, infatti, la più importante crescita dei ricavi delle vendite è avvenuta tra il 2012 e il 2015, anni in cui l'azienda non aveva ancora aderito al movimento B Corp.

Per quanto riguarda la redditività delle vendite, ad oggi, l'azienda Damiano Organic non ha riscontrato una relazione positiva tra certificazione B Corp e maggiore profitto. In futuro, la certificazione potrebbe tuttavia portare ad una diminuzione dei costi di finanziamento delle aziende, perché, a quanto afferma il portavoce di Damiano Organic, la responsabilità sociale viene sempre più presa in considerazione dalle banche per finanziamenti e fondi d'investimento.

Nell'analisi dei dati va comunque considerato l'influsso della pandemia da COVID-19. Tra il 2019 ed il 2021 infatti Damiano Organic ha riscontrato una leggera diminuzione complessiva dei ricavi e della redditività delle vendite, sebbene il portavoce dell'azienda abbia sottolineato un aumento delle vendite online di prodotti Bio.

5 – Il caso Fratelli Carli

Fratelli Carli è un'azienda a conduzione familiare, fondata da Giovanni Carli nel 1911. Già nell'anno 1911 la famiglia Carli possedeva oliveti per la produzione di olio, ed in seguito ad un raccolto particolarmente eccezionale decise di condividere il surplus con gli abitanti del suo paese di origine, Ognati, dimostrando fin da subito una visione imprenditoriale con un'impronta sociale. Nel 1912 creò il primo listino prezzi per permettere ai clienti di avere il contatto diretto con l'appena nato business. Nel 1919 apre la prima sede aziendale nella residenza della famiglia e nel 1922 viene stampata la prima etichetta con il logo Fratelli Carli che identificherà l'azienda per oltre ottant'anni. Il 1927 è l'anno in cui all'azienda venne consegnato il prestigioso attestato papale di fornitori Pontifici, riconoscimento che fece crescere la fama dell'azienda Fratelli Carli all'interno del paese. Durante il secondo conflitto mondiale, l'azienda venne bombardata e poi successivamente ricostruita.

Oggi giorno l'azienda è diretta da Gian Franco de Carli, nipote del fondatore Giovanni, e conta diversi punti di rivendita, gli Empori Fratelli Carli, in tutto il nord Italia.

Oltre alla presenza fisica sul territorio si possono acquistare i loro prodotti tramite il negozio online, dove la trasparenza, la filosofia aziendale e la storia dell'azienda vengono utilizzati come qualità identificative.

La visione dell'azienda è sempre stata collegata al benessere dei dipendenti e dei collaboratori, nonché al rispetto e alla salvaguardia dell'ambiente. Sin dall'inizio, la sostenibilità e l'alta qualità dei prodotti hanno costituito una caratteristica fondamentale dell'azienda, tanto che, come espresso dal responsabile del marketing, l'azienda, che ha aderito alla certificazione B Corp nel 2014, si è sempre considerata una Benefit Corporation. La certificazione e la responsabilità sociale vengono evidenziate tramite un importante lavoro di comunicazione e marketing in primis attraverso il sito internet.

La Fratelli Carli vende prodotti della tradizione italiana che hanno come denominatore comune l'utilizzo di olio d'oliva di prima qualità. L'azienda è di tipo Business to Consumer e la sua peculiarità risiede nel contatto diretto con il consumatore, facendo dunque a meno di intermediari e servizi di distribuzione organizzata per la commercializzazione dei propri prodotti.

In Tabella 3 si riporta il Punteggio del *B Impact Assessment*:

Categoria	Valutazione
Overall B Impact score	98,3
Governance	13,5
Dipendenti	24,1
Comunità	16,1
Ambiente	41,0
Clienti	3,4

Tabella 3 – B Impact Assessment Score di Fratelli Carli

(Fonte: www.bcorporation.net, 2023).

5.1 – *Obiettivi di Sviluppo Sostenibile*

Fratelli Carli è un'azienda che segue gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030. In particolar modo, l'impegno in termini di sostenibilità lo si può osservare nelle seguenti aree:

PERSONE

L'azienda pone massima attenzione alle esigenze dei consumatori, offrendo prodotti e servizi di eccellenza a beneficio della salute e del benessere di questi ultimi. Inoltre, sensibilizza e sviluppa le competenze delle persone coltivando relazioni basate sul rispetto e la valorizzazione delle diversità. Oltre alla tutela dei consumatori, anche la sicurezza e i diritti dei dipendenti nonché collaboratori è centrale alla filosofia aziendale. Da un punto di vista sociale si può quindi dire che lo scopo ultimo dell'azienda è di contribuire alla diffusione del benessere nella società grazie ad un prodotto di qualità che valorizza il lavoro locale.

PRODOTTI, MATERIALI E RISORSE

Per rendere la produzione il più efficace e sostenibile possibile, Fratelli Carli analizza ogni fase della vita dei propri prodotti, riducendo dove possibile l'impiego di risorse naturali non rinnovabili, specialmente le energie prodotte da fonti esauribili, e diminuendo la quantità di rifiuti prodotti. La provenienza dei prodotti, che viene sempre comunicata con trasparenza, è il presupposto per garantire la qualità, genuinità e naturalità delle materie prime, e quindi i massimi livelli di sicurezza alimentare. Un riguardo particolare è anche dato ai materiali d'imballaggio e confezionamento, che sono composti da materiali riciclabili, biodegradabili e rinnovabili.

FILIERA E FORNITURA

La valorizzazione del territorio ed il suo tessuto economico e produttivo, con particolare attenzione ai piccoli produttori, è la base di quest'azienda con una forte presenza locale. Inoltre,

promuovendo le pratiche di agricoltura sostenibile che rispettano l'ecosistema e consentono la conservazione paesaggistica, l'azienda condivide con i propri collaboratori e fornitori un nuovo modello, che risponde ai valori e agli obiettivi di uno sviluppo sostenibile.

5.2 – I risultati economici

Anche per questo caso, per l'analisi dei risultati economici, sono stati presi in esame i dati che riguardano i ricavi delle vendite, la redditività e il numero dei dipendenti.

Anno	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Ricavi delle vendite (in mio di euro)	153,6	158,7	153,3	150,0	163,2	155,7	150,6	143,0	141,7	137,3
Redditività delle vendite (in %)	2,13	5,64	1,56	-1,03	3,54	1,68	3,14	0,79	0,92	-0,32
Numero dipendenti	392	381	370	356	361	343	322	315	307	304
Delta dipendenti dall'anno precedente	+11	+11	+14	-5	+18	+21	+7	+8	+3	

Tabella 4 – Bilancio di di Fratelli Carli dal 2012 al 2021 (Fonte: Aida Export, 2023).

Per quanto riguarda i ricavi delle vendite, si può notare come le cifre siano aumentate con regolarità fino all'anno 2017, per poi scendere ma comunque rimanere al di sopra del ricavo delle vendite del 2014, primo anno di certificazione B Corp. Nell'arco temporaneo di otto anni, quindi dal 2012 al 2021, i ricavi sono aumentati circa del 12 per cento. I numeri riguardanti la redditività delle vendite sono espressi in percentuale e vengono definiti dal Return on Sale (ROS).

Osservando questi dati, si può notare che la redditività delle vendite è variata nel corso degli anni e non è cresciuta in modo regolare come i ricavi delle vendite. Negli anni 2012, 2013 e 2014 la redditività non arrivava all'1%. Negli anni seguenti, la redditività delle vendite è aumentata, in modo irregolare fino al 2017 in cui la percentuale della redditività arriva a 3.54. Durante il 2018, la redditività ha avuto un calo importante, andando al di sotto dello zero per cento. L'azienda durante quell'anno ha dunque avuto un utile netto negativo. L'azienda è stata ricertificata nel 2018.

I dati sui dipendenti evidenziano come Fratelli Carli sia un'azienda di medio-grande dimensioni, che ha avuto nel corso degli anni una costante crescita per quanto riguarda il numero del personale. Dal 2012 al 2021, i dipendenti dell'azienda sono passati da 304 a 392. A parte un'inversione di tendenza tra il 2017 e 2018, c'è stato dunque un aumento medio annuo di circa dieci impiegati. Anche in questo caso, risulta difficile comprendere il legame tra questi indicatori e la certificazione B Corp. Essendo l'azienda stata per la prima volta certificata come B Corporation nell'anno 2014, una possibile ipotesi è che la gestione della certificazione abbia apportato un aumento del personale, ipotesi che pare trovare conferma nel fatto che l'azienda ha istituito un Comitato di Sostenibilità. Anche l'impatto della certificazione B Corp sui ricavi delle vendite non è chiaro; l'azienda dichiara però di avere riscontrato un impatto positivo

sull'apprezzamento e la conoscenza del marchio e ciò potrebbe giustificare l'aumento dei ricavi delle vendite.

Relativamente alla redditività, è possibile notare che sia nell'anno 2014 che nell'anno 2018 si rileva un sensibile calo della percentuale di redditività. Si può ipotizzare che sia nell'anno di certificazione che in quello di ricertificazione uno dei fattori che ha influenzato negativamente la redditività, possa essere stato quello del costo di gestione della certificazione e soprattutto la risoluzione di eventuali non conformità. Dalle informazioni rese disponibili, si evince però che l'azienda ritiene che la sostenibilità produca spesso un risparmio in termini di risorse. Questo potrebbe giustificare il fatto che, negli anni seguenti alla certificazione e alla sua ricertificazione, la redditività delle vendite sia aumentata, anche se non in maniera lineare.

Anche per quanto riguarda Fratelli Carli bisogna considerare il ruolo della pandemia da Covid-19. Analizzando l'andamento dei bilanci negli anni compresi tra il 2019 e il 2021 possiamo ipotizzare che i costi di gestioni dovuti alle norme sanitarie siano aumentati, ma per contro sono stati attuti dagli aiuti statali garantiti alle aziende di tipo Responsible Business Company. Secondo uno studio dell'OECD infatti, le aziende che già adottavano un modello di business di tipo Responsible Business Company si sono viste avvantaggiate rispetto alle altre, in quanto hanno potuto apprezzare di benefici a corto e a lungo periodo (OECD, 2020).

Come hanno potuto osservare Amicarelli e Bux, durante la pandemia da COVID-19 l'isolamento sociale obbligatorio ha portato ad un forte aumento dell'acquisto di cibo per il consumo domestico. Il settore alimentare quindi, commercializzando beni di prima necessità, non è andato in recessione e questo vale anche per l'azienda Fratelli Carli, che nonostante la pandemia nel 2020 ha potuto apprezzare un aumento marcato sia nei ricavi che nella redditività delle vendite.

6 – Conclusioni

La letteratura sulle certificazioni B Corp sottolinea come, in generale, le imprese certificate vedano negli anni un aumento della visibilità dovuta all'adesione alla certificazione (Paelman, Van Cauwenberge, & Vander Bauwhede, 2021). Ciò appare particolarmente evidente negli anni più recenti, a causa dell'aumentata sensibilità rispetto ai temi che riguardano la sostenibilità e la responsabilità sociale. Questa visibilità non sembra tuttavia aver ancora un influsso diretto sulla redditività delle aziende, anche se in futuro i costi di finanziamento potrebbero diminuire grazie alla certificazione.

I casi esaminati nel presente studio sembrano confermare le tendenze emerse in letteratura. Entrambe le aziende evidenziano un incremento della loro visibilità e reputazione a seguito della certificazione, visibilità che risulta anche influenzata dall'ottima comunicazione della responsabilità sociale effettuata su entrambi i siti internet.

Per quanto riguarda l'influenza della certificazione sul bilancio aziendale, non è possibile stabilire una diretta correlazione tra i risultati positivi delle due aziende e la certificazione. In particolare, nel caso di Damiano Organic, l'aumento del margine di profitto è dovuto principalmente al cambiamento di strategia aziendale. In ogni caso, questa azienda sottolinea che sul lungo termine si potrà apprezzare un aumento dei margini di profitto dovuti all'aumento di investitori e fondi di investimento propensi a lavorare con questo tipo di aziende.

Dall'esame dei due casi, si può inoltre evidenziare che entrambe le aziende non riscontrano un aumento dei costi collegati alla certificazione. Per dare una spiegazione a questo dato, si può notare che la filosofia di entrambe le aziende era già orientata alla sostenibilità prima della

propria certificazione, riducendo l'impegno e i costi necessari all'adesione al movimento B Corp. Si può infatti affermare in entrambi i casi che la motivazione fondamentale dell'adesione alla certificazione è da ricondurre alla preesistente filosofia aziendale affine e compatibile con i requisiti emanati dalla certificazione.

7 – Limiti e sviluppi futuri

I limiti del lavoro sono da ricondurre principalmente all'aver esaminato due sole aziende, circostanza che impedisce di generalizzare le conclusioni all'intero comparto agroalimentare. Inoltre, tale analisi andrebbe condotta su un arco temporale di medio-lungo periodo. Per poter effettivamente apprezzare l'impatto della certificazione B Corp sarà infatti cruciale esaminare il legame con i dati di bilancio almeno nei prossimi cinque anni, in modo da avere un quadro preciso ed esaustivo sull'effettiva valenza della certificazione. Un altro aspetto da considerare nella ponderazione dei dati dei due casi studio è la pandemia da Covid-19, che ha avuto un impatto sui bilanci aziendali tra il 2019 e il 2021.

Le linee di ricerca future si propongono di estendere l'analisi ad un campione significativo di aziende operanti nel campo agroalimentare e di istituire un Osservatorio che permetta di monitorare il legame tra certificazione ed indicatori economici su un arco temporale di medio-lungo periodo.

8 – Bibliografia

- Adams, C., Frost, G., & Webber, W. (2004). *Triple bottom line: A review of the literature*. In A. Henriques & J. Richardson (Eds.). *The triple bottom line: Does it all add up?* London: Earthscan, 17-25.
- Aimee, J; Katherine, B; & Dorothy, D. (2011). *Sustainability and Triple Bottom Line Reporting- What is it all about?* *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Centre for Promoting Ideas, USA, 1(3), 55-58.
- Amicarelli, V., & Bux, C. (2020). *Food waste in Italian households during the Covid-19 pandemic: a self-reporting approach*. *Food Security*, 13(1), 25–37.
- B Lab. (2021). *The B book: il grande libro delle B Corp italiane*. B Lab, 1-88. Disponibile in: <https://nativelab.com/bcorp-italian-summit/The-B-Book.pdf> [23/12/2021].
- Blasi, S., & Sedita, S. R. (2021). *Mapping the emergence of a new organisational form: An exploration of the intellectual structure of the B Corp research*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-17.
- Burger-Helmchen, T., & Siegel, E. J. (2020). *Some thoughts on CSR in relation to B Corp labels*. *Entrepreneurship Research Journal*, 10(4), 1-19.
- Carroll, A. B. (2008). *"A history of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices"*. In Crane A., Matten D., McWilliams A., Moon J., Siegel D. S. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, Oxford, 19-46.
- Commissione Europea. (2011). *Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Commissione Europea, 6.
- Diez-Busto, E., Sanchez-Ruiz, L., & Fernandez-Laviada, A. (2021). *The B Corp movement: A systematic literature review*. *Sustainability*, 13(5), 2508.
- Feng, P., & Ngai, C. S. B. (2020). *Doing more on the corporate sustainability front: A longitudinal analysis of CSR reporting of global fashion companies*. *Sustainability*, 12(6), 2477, 1-18.

- Fortunati, S., Morea, D., & Mosconi, E. M. (2020). *Circular economy and corporate social responsibility in the agricultural system: Cases study of the Italian agri-food industry*. *ZEMEDELKA EKONOMIKA*, 66(11), 489-498.
- Frost, G., Adams, C. A., & Webber, W. (2004). Triple bottom line reporting: a review of the literature?.
- Gazzola, P. (2012). *CSR per scelta o per necessità*, 13-138. Maggioli, Santarcangelo di Romagna.
- Gazzola, P., Grechi, D., Ossola, P., & Pavione, E. (2019). *Certified Benefit Corporations as a new way to make sustainable business: the Italian example*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1435-1445.
- Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana (2015). *Legge 28 dicembre 2015, n. 208*.
- Joshi, Y., & Rahman, Z. (2015). Factors affecting green purchase behaviour and future research directions. *International Strategic management review*, 3(1-2), 128-143.
- Kantar. (2020). Eurobarometer, S. 501: Attitudes of European citizens towards the Environment, 5-7.
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-23.
- Meyer, C. B. (2001). A case in case study methodology. *Field methods*, 13(4), 329-352.
- Mion, G., Adai, L. C. R., & Bonfanti, A. (2021). *Characterizing the mission statements of Benefit corporations: Empirical evidence from Italy*. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 2160-2172.
- Murphy, P. E. (2009). The relevance of responsibility to ethical business decisions. *Journal of business ethics*, 90, 245-252.
- Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of "triple bottom line". *Business ethics quarterly*, 14(2), 243-262.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2020). *COVID-19 and Responsible Business Conduct*. <https://mneguidelines.oecd.org/COVID-19-and-Responsible-Business-Conduct.pdf>, visitato il 07.01.2023.
- Paelman, V., Van Cauwenberge, P., & Vander Bauwhede, H. (2021). *The impact of B Corp certification on growth*. *Sustainability*, 13(13), 7191.
- Palmieri, M. (2017). L'interesse sociale: Dallo shareholder value alle società benefit. *Banca Impresa Società*, 36(2), 201-238.
- Peri, C., Lavelli, V., & Marjani, A. (2004). *Qualità nelle aziende e nelle filiere agroalimentari. Gestione e certificazione dei sistemi per la qualità, per la rintracciabilità e per l'igiene*. HOEPLI EDITORE.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 17, 1-7.
- Fortunati, S., Morea, D., & Mosconi, E. M. (2020). *Circular economy and corporate social responsibility in the agricultural system: Cases study of the Italian agri-food industry*. *ZEMEDELKA EKONOMIKA*, 66(11), 489-498.
- Riolfo, G. (2020). The new Italian benefit corporation. *European Business Organization Law Review*, 21, 279-317.
- Gazzola, P., Grechi, D., Ossola, P., & Pavione, E. (2019). *Certified Benefit Corporations as a new way to make sustainable business: The Italian example*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1435-1445.
- Tamvada, M. (2020). *Corporate social responsibility and accountability: a new theoretical foundation for regulating CSR*. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 5(1).

- Tosun, P., & Köylüoğlu, S. (2020). Corporate social responsibility in the food industry from a marketing perspective. In *Academic Studies in Administrative Sciences* (p. 77). Livre de Lyon.
- Trincherò, R. (2002). *Manuale di ricerca educativa*. Franco Angeli.
- Tripp, L. L. (2002). Benefits of certification. *Computer*, 35(6), 31-33.
- Wang, L., & Lin, L. (2007). A methodological framework for the triple bottom line accounting and management of industry enterprises. *International Journal of Production Research*, 45(5), 1063-1088.
- WCED, S. W. S. (1987). World commission on environment and development. *Our common future*, 17(1), 1-91.
- Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal kemanusiaan*, 5(1).