

# Sostenibilità e sistemi di Corporate Governance delle società benefit: il caso Illycaffè

Rosaria Ferlito\*, Rosario Faraci\*\*

Ricevuto 20/09/2021 – Accettato 08/11/2021

## Sommario

Negli ultimi anni si è assistito alla crescita del numero di organizzazioni ibride, imprese caratterizzate da più domini funzionali e dalla coesistenza di sistemi di valori differenti. Le stesse presentano un modello di corporate governance allargato che richiede l'assunzione di responsabilità nei confronti non solo della proprietà, ma anche verso tutti gli stakeholder. L'obiettivo del presente lavoro si sostanzia nell'esplorare i tre aspetti di governance caratterizzanti un'impresa ibrida con scopo di lucro ossia il bilanciamento di logiche differenti, il monitoraggio delle azioni e dei risultati e la comunicazione esterna, al fine di identificare le azioni da attuare per risolvere le tensioni manageriali insite in tale forma organizzativa. Per far ciò sono state prese in analisi le società benefit che nell'esercizio della propria attività economica oltre allo scopo del profitto perseguono una o più finalità di beneficio comune. Le evidenze empiriche derivanti dall'analisi del caso studio riguardante l'impresa italiana Illycaffè permettono di apportare nuova conoscenza nella letteratura sulla corporate governance e sul sustainability management.

*Parole chiave:* corporate governance, triplice sostenibilità, organizzazioni ibride, società benefit, duplice mission, case study

## Abstract

*Sustainability and corporate governance of benefit corporation: the Illycaffè case study*

The last few years have been characterized by the growth of hybrid organizations, firms which present multiple functional domains and the coexistence of different value

\* Assegnista di ricerca in Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Catania. [rosaria.ferlito@unict.it](mailto:rosaria.ferlito@unict.it)

\*\* Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Catania. [faraci@unict.it](mailto:faraci@unict.it)

*Corporate Governance and Research & Development Studies*, n. 2-2021  
(ISSN 2704-8462-ISSNe 2723-9098, DOI: 10.3280/cgrds2-2021oa12550)

systems. They have an enlarged corporate governance model that requires the assumption of responsibility towards not only the shareholders, but also towards all stakeholders. So, the aim of this paper is to explore the three aspects of governance that characterize a hybrid organization, the balancing of different logics, the monitoring of actions and results and external communication, in order to identify the actions to be implemented to solve the managerial tensions of this organizational model. In order to achieve the research's goal, the authors consider Italian benefit corporations that pursue both profit and common benefit. The empirical evidences deriving from the case study presented about Italian firm, Illycaffè, create new knowledge about corporate governance and sustainability management literature.

*Key words:* corporate governance, triple sustainability, hybrid organizations, benefit corporation, dual mission, case study

## 1. Introduzione

Oggi la triplice sostenibilità, economica, sociale e ambientale rappresenta un requisito essenziale dei modelli di business al fine di garantire l'armonia tra impresa e contesto di riferimento (Golinelli, 2013). Questa evoluzione del paradigma aziendale sta creando uno spostamento del focus dell'impresa dalla realizzazione del profitto per gli shareholders alla creazione di valore per gli stakeholders (Barnett, 2007) e, conseguentemente, sta richiedendo l'introduzione di nuovi sistemi di corporate governance.

In linea con ciò, la nostra attenzione è stata posta sulle organizzazioni ibride, imprese che uniscono più domini funzionali e che permettono la coesistenza di sistemi di valori differenti (Doherty, Haugh e Lyon, 2014).

Gli studi precedenti hanno analizzato diversi aspetti dell'ibrido organizzativo, dalla definizione alle implicazioni della duplice mission (i.e. Bruneel *et al.*, 2016), dalle procedure di *accountability* (i.e. Ebrahim, Battilana e Mair, 2014; Nigri, Del Baldo e Agulini, 2020) alla composizione del board (Corsi, Prencipe e Boffa, 2020) e la misurazione delle performance (Ponte *et al.*, 2017) senza però soffermarsi sulle azioni necessarie per garantire una corretta gestione delle sfide derivanti dai profili di corporate governance che lo caratterizzano. Pochi lavori, inoltre, hanno analizzato realtà ibride con scopo di lucro, focalizzandosi principalmente sulle imprese sociali (Murphy e Coombes 2009; Pache e Santos, 2010; Wilson e Post, 2013; Doherty, Haugh, e Lyon, 2014; Ebrahim, Battilana e Mair, 2014).

Conseguentemente, l'obiettivo del presente lavoro si sostanzia nell'esplorare i tre aspetti di governance caratterizzanti un'impresa ibrida con scopo di lucro ossia il bilanciamento di logiche differenti, il monitoraggio delle azioni e dei risultati e la comunicazione esterna, al fine di identificare le azioni da attuare per risolvere le tensioni manageriali insite in tale forma organizzativa.

Per far ciò sono state prese in analisi le società benefit, ossia una nuova forma di impresa simbolo dell'ibrido organizzativo introdotta nell'ordinamento italiano dalla legge di stabilità 2016. Le società benefit nell'esercizio della propria attività economica, oltre allo scopo del profitto perseguono una o più finalità di beneficio comune.

Questa volontà di generare un vantaggio per la società le annovera nell'insieme dell'*imprenditorialità di impatto* (Markman, *et al.*, 2019) di cui fanno parte, ad esempio, anche le cooperative sociali, le imprese sociali e le startup innovative a vocazione sociale. Le società benefit però si collocano oltre le realtà imprenditoriali che sposano unicamente il valore della *corporate social responsibility* in quanto lo scopo non si sostanzia nel produrre profitto prima e distribuirlo poi per finalità sociali o ambientali, ma nel far entrare la sostenibilità sociale e ambientale nel modello di business affinché ne sia positivamente influenzato. Non si parla, dunque, di dualismo, bensì di triplice sostenibilità integrata.

Nel dettaglio, per colmare il gap di ricerca è stato analizzato il sistema di corporate governance della Illycaffè, prima impresa italiana operante nel settore del caffè ad assumere la forma di società benefit e ad ottenere la certificazione B-corp®. L'analisi di un caso di successo consente di fornire nuovi elementi sulla corporate governance nel contesto delle organizzazioni ibride.

Il lavoro è organizzato come segue. Dopo una prima descrizione degli aspetti di corporate governance delle organizzazioni ibride, lo studio approfondisce la metodologia adottata. La seconda parte si focalizza sulle società benefit, evidenziandone le caratteristiche essenziali e lo sviluppo nel nostro Paese. Nella terza parte si propone il caso studio. Infine si dà spazio alle discussioni e alle riflessioni conclusive.

## **2. I profili di corporate governance delle organizzazioni ibride**

L'aggettivo ibrido è utilizzato nella letteratura manageriale per descrivere organizzazioni che uniscono più domini funzionali e che permettono la coesistenza di paradigmi e sistemi di valori differenti (Doherty, Haugh e Lyon, 2014). Negli ultimi dieci anni si è osservato un numero crescente di organizzazioni ibride nate dalla convergenza dei soggetti *for profit* verso la sfera del *no-profit* e/o viceversa. Questo modello aziendale definito "for-benefit" rimette in discussione la logica classica di fare business: le attività svolte per sopravvivere economicamente nel breve termine generano un impatto positivo di lungo periodo sia sul piano sociale che su quello ambientale.

L'economista Lorenzo Sacconi parla di "*un modello di governo societario allargato in base al quale chi gestisce un'impresa ha responsabilità che*

vanno dall'adempimento di doveri nei confronti dei proprietari, a quello verso tutti gli stakeholder dell'impresa" (Sacconi, 2004, p. 2). Alla luce di ciò, un ruolo essenziale è svolto dal sistema di governance che, d'altro canto, inteso come etica e integrità aziendale, trasparenza, correttezza e funzionamento efficace del consiglio di amministrazione, rappresenta uno degli elementi cardine degli indicatori ESG, degli standard GRI e delle metriche introdotte dall'istituto Global compact delle Nazioni Unite.

In particolare, nelle organizzazioni ibride il board manageriale si pone come interfaccia tra l'impresa e l'ambiente esterno con l'obiettivo non solo di supervisione delle attività svolte, ma anche di interpretazione della mission alla luce della variazione delle circostanze di contesto (Ebrahim, Battilana e Mair, 2014). Una governance multistakeholder inadatta potrebbe generare una *mission drift*, ossia un allontanamento dagli obiettivi aziendali per via del conflitto tra il raggiungimento dello scopo sociale-ambientale e la razionalità manageriale che dà priorità agli obiettivi economico-finanziari (Doherty, Haugh e Lyon, 2014).

Gli stakeholder tendono a sostenere attività dall'impatto positivo sul territorio e legittimare comportamenti senza considerare rischi economici e finanziari sostenuti interamente dall'imprenditore. L'impresa infatti potrebbe avere una struttura interna disallineata e inadeguata con quanto richiesto dall'esterno. Il board è, dunque, chiamato a bilanciare le richieste degli stakeholder esterni con le esigenze e le caratteristiche dell'organizzazione interna, garantendo il continuo equilibrio (Haigh e Hoffman, 2012). È suo compito, ad esempio, avvertire l'imprenditore dei pericoli di una crescita richiesta dal contesto esterno che risulterebbe però troppo rapida per l'impresa in relazione alla sua organizzazione interna. (Bruneel *et al.*, 2016).

È necessario, in altre parole, un monitoraggio costante che può avere per oggetto sia i comportamenti di manager e staff, che i risultati finali delle loro azioni. Tale attività tipica della teoria dell'agenzia è in contrasto però con quanto sostenuto dalla *stewardship theory* che spinge per il potenziamento e il miglioramento qualitativo delle attività di selezione e formazione al fine di infondere ai membri dell'organizzazione i valori dell'impresa (Donaldson e Davis, 1991). In questo modo viene meno la conflittualità principale-agente/steward e i manager orientano automaticamente la propria azione verso la soddisfazione del principale (Davis, Schoorman e Donaldson, 1997).

Le continue pressioni da parte dei vari stakeholder su una maggiore trasparenza dell'agire aziendale, inoltre, hanno fatto in modo che la corporate governance delle organizzazioni ibride si occupasse anche della divulgazione delle informazioni di carattere non-finanziario. Si tratta di una *disclosure*, in alcuni casi volontaria, che nasce per cercare di ridurre l'asimmetria informativa tra impresa e attori della rete, per fornire una migliore reputa-

zione sociale all'impresa e una maggiore legittimazione a proseguire la duplice *mission* (Argento *et al.*, 2019). Il rischio maggiore in ambito di business sostenibili è quello del *greenwashing*, ossia che le imprese effettuino una comunicazione cosmetica nel tentativo di apparire più sostenibili di quanto siano nella realtà (Vollero, 2013; De Freitas Netto *et al.*, 2020).

Alla luce dell'analisi della letteratura soprariportata possiamo identificare tre profili di governance: bilanciamento di logiche differenti, monitoraggio delle azioni e dei risultati e comunicazione esterna. Come evidenziato, ogni aspetto include sfide per l'imprenditore e per i manager da cui derivano tensioni manageriali (tabella 1).

Tab. 1 – Profili di corporate governance nelle organizzazioni ibride

PROFILI DI CORPORATE GOVERNANCE DELLE ORGANIZZAZIONI IBRIDE	SFIDE	TENSIONI MANAGERIALI
BILANCIAMENTO LOGICHE DIFFERENTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza duplice mission: massimizzazione del profitto e massimizzazione benefici sociali e ambientali (impatto positivo o riduzione impatto negativo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Mission drift" (allontanamento dalla duplice missioni): conflitti tra logiche differenti</li> </ul>
MONITORAGGIO AZIONI O RISULTATI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Azioni coerenti con gli interessi degli stakeholder esterni e con la struttura e le esigenze dell'organizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemi d'agenzia principale/agente.</li> <li>• Divergenza mission e azioni</li> </ul>
COMUNICAZIONE ESTERNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasparenza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disclosure volontaria vs disclosure obbligatoria</li> <li>• Asimmetria informativa</li> <li>• Rischio greenwashing</li> </ul>

Fonte: elaborazione degli autori.

Nonostante ciò, gli studi precedenti non si sono soffermati sui meccanismi da implementare per affrontare tali problematiche. Inoltre pochi lavori hanno analizzato realtà con scopo di lucro focalizzandosi su imprese con finalità esclusivamente sociali (Murphy e Coombes 2009; Pache e Santos, 2010; Wilson e Post, 2013; Doherty, Haugh, e Lyon, 2014; Ebrahim, Battilana e Mair, 2014). Conseguentemente la domanda di ricerca di questo studio è la seguente: come le imprese ibride con scopo di lucro possono affrontare le tensioni manageriali derivanti dalla necessità del bilanciamento di logiche differenti, dall'esigenza di monitoraggio delle azioni e dei risultati e dalla richiesta degli stakeholder esterni di trasparenza?

### 3. Metodologia di ricerca

Per rispondere alla domanda di ricerca, lo studio prende in analisi le società benefit (SB), ossia una nuova forma di impresa introdotta nell'ordinamento italiano nel 2016.

Le SB sono obbligate per legge ad effettuare modifiche nella loro governance e questo garantisce la presenza all'interno dell'impresa di meccanismi che si prestano ad essere studiati e teorizzati.

Nel dettaglio, la metodologia utilizzata è l'analisi del singolo caso studio considerata adatta ad affrontare domande sul "come" e sul "perché" (Yin, 1989; Eisenhardt, 1989) e appropriata per comprendere fenomeni complessi. Da un punto di vista pratico, inoltre, il ricorso al caso studio permette di individuare *best practices* replicabili da qualsiasi società benefit e organizzazione ibrida.

Il caso identificato è Illycaffè Spa, impresa che sin dalla nascita si è impegnata per rendere i suoi processi più sostenibili integrando nel modello di business principi quali etica, eccellenza, cultura, trasparenza e responsabilità. La stessa, inoltre, è la prima impresa italiana operante nel settore del caffè ad assumere la forma di società benefit e ad ottenere la certificazione B-corp®. In quanto tale si presta come realtà italiana simbolo dell'ibrido organizzativo e come caso emblematico di successo che coniuga un elevato impegno nel sociale e nella tutela ambientale con ottime performance economiche-finanziarie. Il bilancio 2020, infatti, chiude con un utile netto di 5 milioni, una EBITDA adjusted 57,7 milioni e 446,5 milioni di euro di ricavi (Aida Bureau Van Dick, 2021).

#### 3.1. Raccolta dei dati

I dati raccolti provengono dalla combinazione di diverse tipologie di fonti e questo ha permesso la triangolazione delle informazioni. Una prima fase ha coinvolto dati quantitativi estrapolati dalla banca dati Aida Bureau Van Dick nell'agosto 2021 al fine di effettuare una valutazione sulla rilevanza del fenomeno delle società benefit in Italia. L'obiettivo era quello di avvalorare la scelta di considerare le società benefit come organizzazione ibrida di successo da cui poter partire per generalizzare conoscenza.

Dopo il quadro generale, si è passati alla raccolta delle informazioni riguardanti la Illycaffè consultando il sito web *www.illy.com* al fine di ricostruire la storia aziendale e accedere ai comunicati stampa e ai documenti interni. I dati sull'impresa sono stati desunti anche dalla consultazione della banca dati del quotidiano economico-finanziario *Il Sole 24 ore* (Banca dati 24).

In particolare, per gli aspetti legati alla qualifica di società benefit è stata analizzata la relazione d'impatto 2020 e l'oggetto sociale riportato nel sito [www.societabenefit.net](http://www.societabenefit.net), mentre per quelli sulla "struttura di governance della sostenibilità" sono stati analizzati il report "politica di sostenibilità 2030", il "modello di organizzazione, gestione e controllo" e "il codice etico".

Le ultime informazioni a convalida di quanto già acquisito dalle altre fonti sono state raccolte dai comunicati stampa presenti nella sezione "press" del sito internet.

### 3.2. Analisi dei dati

In linea con la domanda di ricerca, l'analisi dei dati è stata condotta con la finalità di estrapolare le azioni che la Illycaffè mette in atto per ognuna delle tre macro-aree emerse dall'analisi della letteratura: il bilanciamento di logiche differenti, il monitoraggio delle azioni e dei risultati e la comunicazione esterna.

Tra i documenti pubblicati online sono stati analizzati solo quelli contenenti informazioni riportabili ad una o più di tali aree. Per effettuare tale cernita è stato valutato il titolo e l'indice. Nel caso di dubbi interpretativi si è proceduto alla lettura del documento.

Nel dettaglio, la prima analisi ha cercato di estrapolare evidenze relative al bilanciamento della duplice mission dell'impresa. È stato *in primis* esaminato l'oggetto sociale per poi confrontarlo con il contenuto della relazione di impatto. Sono stati visionati, inoltre, i comunicati stampa pubblicati nel sito web dal 2020, data di acquisizione della qualifica di società benefit, ad oggi. Sulla base di tale criterio, i documenti presi in considerazione sono stati tre: il primo risalente al marzo 2020 che sottolinea le motivazioni dietro la scelta di diventare società benefit, il secondo pubblicato nel luglio 2020 che mette in evidenza l'obiettivo di lungo periodo dell'impresa, e il terzo dell'aprile 2021 riguardante l'acquisizione della certificazione B Corp®.

Rimanendo in tema di bilanciamento di logiche differenti, la seconda fase di analisi si è occupata di comprendere la presenza o meno di risorse umane atte a garantire il rispetto di tale equilibrio. Per far ciò si è approfondita la composizione dell'organo di gestione. Il report "politica di sostenibilità 2030" presenta la sezione "governance della sostenibilità" da cui sono emersi i dati ricercati. Anche in questo caso, per ulteriore convalida, sono stati consultati i comunicati stampa pubblicati dal 2019 in poi, anno dell'ultimo rinnovo del CdA. La selezione ha portato all'analisi dei contenuti di un solo comunicato stampa risalente al 30 aprile 2019.

In tema di monitoraggio delle azioni e dei risultati si sono estrapolate le informazioni contenute nel modello di organizzazione, gestione e controllo ed, in particolare, quelle riportate nel capitolo "gli elementi del modello e il

sistema di corporate governance” e quelle presenti nel “codice etico”. Sono in tal modo emersi i principi generali, gli attori del controllo e le modalità di attuazione dello stesso. In base all’analisi della letteratura, altro aspetto ricercato è stato la rilevanza o meno per l’impresa di una adeguata formazione e diffusione della cultura aziendale da affiancare ai meccanismi di controllo. Tali informazioni sono emerse dal “Report di sostenibilità 2019” nella sezione “capitale umano”.

L’ultima analisi ha riguardato il profilo della comunicazione esterna. In questo ultimo caso è stato effettuato l’elenco di tutti i documenti ufficiali pubblicati nel sito internet.

L’ultima fase ha visto la ricognizione di tutte le informazioni raccolte e la discussione delle stesse tra gli autori al fine di arrivare all’elaborazione dei risultati della ricerca.

#### **4. Una nuova forma di organizzazione ibrida in Italia: le società benefit**

##### *4.1. Aspetti definitivi*

Introdotte nell’ordinamento italiano dalla legge di stabilità 2016 (Legge n. 208 del 28 dicembre 2015, art. 1 commi 376-384), le SB sono imprese che *“nell’esercizio di un’attività economica, oltre allo scopo di dividere 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 e attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse”* (L.208/2015 art. 1 comma 376).

La legge consente la creazione ex novo o la trasformazione in SB di qualsiasi società non prevedendo nessuna deroga alle previsioni del codice civile o delle leggi speciali. Tutti i requisiti richiesti sono obblighi integrativi (Pellegri e Caruso, 2020).

Le SB rientrano a pieno titolo tra le organizzazioni ibride in quanto oltre al raggiungimento del profitto, perseguono la finalità del beneficio comune ossia l’ottenimento di effetti positivi, o la riduzione degli aspetti negativi su tutte le categorie di soggetti che sono coinvolti, direttamente o indirettamente, nell’attività economica. Ne consegue che, ai fini del riconoscimento dello status di SB non è necessario che l’impresa crei nuovi benefici nei confronti degli stakeholders, essendo sufficiente la minimizzazione delle esternalità negative prodotte (Nigri, Del Baldo e Agulini, 2020). Le finalità di beneficio comune devono essere inserite nell’atto costitutivo o nello statuto mediante l’indicazione nell’oggetto sociale.

Generare beneficio comune si traduce nella consapevolezza che l’impresa è inserita in una rete di relazioni tra loro interconnesse che solo se nutrite

secondo principi di etica, in modo responsabile e sostenibile permetteranno di contemperare le necessità degli stakeholder dell’ecosistema (Gazzola *et al.*, 2019). Le SB si trovano, quindi, ad operare con un livello di trasparenza rafforzato che rende ragionevole ritenere che gli amministratori diano conto all’esterno nell’adozione delle loro decisioni. A tal proposito, in capo ad essi è posto l’obbligo di redigere e pubblicare annualmente una specifica relazione denominata relazione d’impatto.

Per il raggiungimento del duplice scopo, dunque, rileva anche la modalità con cui l’impresa conduce la propria attività. Conseguentemente, tale qualifica rappresenta un onere aggiuntivo anche sotto il profilo della governance.

#### 4.2. I numeri delle società benefit in Italia

Avere un quadro generale sul numero di SB presenti in Italia risulta piuttosto complicato non essendoci ancora una sezione speciale del registro delle imprese ad esse dedicata. Il sito internet “*societàbenefit.net*” permette una registrazione volontaria ma, ad oggi, l’elenco presenta poco più di 400 imprese iscritte. Constatato che il 97% delle società benefit italiane è una società di capitali, al fine di effettuare una ulteriore analisi possiamo estrapolare le informazioni dalla banca dati AIDA (Aida Bureau Van Djck, 2021).

In merito all’età media prendiamo in considerazione le informazioni rilevate al 01 agosto 2021. L’età riportata deriva dalla differenza tra la data di costituzione e la data di rilevazione. La tabella espone nel dettaglio i risultati per l’intero aggregato composto da 910 società di capitali SB distinguendole per aree geografiche (tabella 2).

Tab. 2 – Età media società benefit in Italia

<b>Area geografica</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>	<b>Età Media (anni)</b>	<b>Numero di imprese nate SB</b>	<b>%</b>	<b>Numero di imprese trasformate in SB</b>	<b>%</b>
<i>Nord-est</i>	397	44%	6	201	51%	196	49%
<i>Nord-ovest</i>	217	24%	7	114	53%	103	47%
<i>Centro</i>	186	20%	5	120	65%	66	35%
<i>Sud</i>	76	8%	4	41	54%	35	46%
<i>Isole</i>	34	4%	4	28	82%	6	18%
<b>TOT ITALIA</b>	<b>910</b>		<b>6</b>	<b>504</b>		<b>406</b>	

Fonte: elaborazione dati Aida Bureau Van Dick del 01 agosto 2021.

L'età media si attesta a circa 6 anni, leggermente in calo rispetto all'anno precedente a prova del crescente interesse di tale status da parte delle imprese nascenti. Il nord-ovest si pone sopra la media, mentre il sud e le isole non si allontanano molto dal dato nazionale. In linea con ciò, risulta maggiore il numero di imprese nate come SB rispetto a quelle che hanno modificato la loro organizzazione. Rilevante è il dato delle isole che mostra una notevole reticenza delle imprese già presenti sul mercato ad effettuare cambiamenti nel loro paradigma aziendale.

In merito alla dimensione aziendale abbiamo preso in considerazione i ricavi, il numero dei dipendenti e il totale attività. Le SB di cui si hanno queste informazioni sono 560 sulle 902. I dati fanno riferimento ai bilanci chiusi al 31 dicembre 2020. I risultati sono riportati nella tabella che segue (tabella 3).

In merito ai ricavi delle vendite solo le SB con sede legale nel nord-est superano la media che ammonta a poco più di 14.000 migliaia di Euro. Le altre aree si pongono molto al di sotto del dato italiano con i ricavi medi più bassi riportati dalle SB del sud-Italia. Rispetto al numero di dipendenti e al totale dell'attivo di bilancio valgono le stesse considerazioni. Notiamo che il nord-est con più di 24 dipendenti medi e circa 23.000 migliaia di euro di totale attivo di bilancio si discosta in maniera rilevante dalle SB del centro Italia, del sud e delle isole che oscillano dai 5 ai 9 dipendenti medi e un attivo di bilancio che si attesta a circa 3.000 migliaia di Euro.

I dati dimensionali rispecchiano la suddivisione territoriale delle imprese in generale. Sembra non esistere, dunque, una correlazione tra dimensione aziendale e la qualifica delle SB.

Tab. 3 – Dimensione società benefit in Italia

Area geografica	NUM.	RICAVI (migliaia di euro)			DIPENDENTI (unità)			ATTIVITA' (migliaia di euro)		
		MIN	MAX	MEDIA	MIN	MAX	MEDIA	MIN	MAX	MEDIA
Nord-est	253	0	4.171.830	23.518	0	3.489	39	2	3.259.863	23.252
Nord-ovest	135	0	297.054	6.042	0	1.106	24	1	936.484	11.988
Centro	105	0	101.587	3.306	0	105	9	3	378.843	3.647
Sud	53	0	24.868	1.900	0	73	6	3	33.923	3.008
Isole	14	0	24.625	2.849	0	36	5	3	29.803	3.427
<b>ITALIA</b>	<b>560</b>	<b>0</b>	<b>4.171.830</b>	<b>14.027</b>	<b>0</b>	<b>3.489</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>3.259.863</b>	<b>14.580</b>

Fonte: elaborazione dati Aida Bureau Van Dick del 01 agosto 2021.

## 5. Aspetti di corporate governance delle società benefit: il caso “Illycaffè”

### 5.1. *Illycaffè: il profilo d'impresa in breve*

Nel 1933 Francesco Illy, uomo ingegnoso e cosmopolita decide di fondare a Trieste un'attività imprenditoriale nel settore del cacao e del caffè, materie prime che arrivavano copiose nel porto della città giuliana. Successivamente si focalizzerà solo sulla produzione di caffè apportando in azienda innovazioni e rivoluzioni tecnologiche. È del 1934 il brevetto ottenuto per il sistema di pressurizzazione e del 1935 l'introduzione dell'*illetta*, l'antesignana delle attuali macchine per il caffè professionali.

L'impostazione strategica dell'impresa è chiara sin dagli inizi: “vogliamo essere nel mondo il punto di riferimento della cultura e dell'eccellenza del caffè”.

Nel 1947 arriva in azienda il figlio di Francesco, Ernesto che porrà particolare attenzione alla ricerca scientifica stringendo numerose partnership con istituzioni e università.

A fine anni '80, la Illycaffè entra nelle case degli italiani grazie alla grande distribuzione. La gamma di prodotti man mano viene ampliata riuscendo ad offrire sugli scaffali dei supermercati caffè in grani, miscelato per espresso, miscelato per moka e decaffeinato.

Nel 1982 l'impresa brevetta la macchina selezionatrice digitale realizzata in collaborazione con l'impresa inglese Sortex, che analizza colore e forma dei chicchi per assicurarne la perfezione. Nel 1992 la qualità della miscela viene attestata dall'ottenimento della certificazione “Qualità France” a cui seguirà quella per l'uniformità del processo produttivo, la ISO 9001. L'eccellenza del prodotto viene anche garantita dal processo di approvvigionamento che non utilizza intermediari, ma che prevede un rapporto diretto con i produttori brasiliani.

Nel frattempo si assiste al cambiamento nella mente del consumatore sia del concetto stesso di caffè che passa dall'essere considerato una commodity all'essere percepito come esperienza sensoriale, sia della modalità di consumo. L'impresa con la volontà di cogliere le nuove opportunità di mercato, sotto la guida di Andrea Illy, figlio di Ernesto, nel 1996 lancia la cialda monodose per i consumatori più abbienti che possiedono poco tempo libero per recarsi al bar, nel 2003 introduce il progetto “Espressamente Illy” da cui deriva la rete di punti vendita in franchising “Illy Caffè” e “Illy Shop”, nel 2006 rivoluziona il mondo delle capsule con la “Iperespresso” prodotto coperto da cinque brevetti e due anni dopo introduce, grazie alla collaborazione con Coca Cola, l'*Illy ready-to-drink*, caffè freddo in lattina.

Contemporaneamente, l'impresa continua ad investire in ricerca ed innovazione attraverso la creazione di diversi laboratori: l'Aromalab, il Sensorylab, il Techlab e il Biolab.

Oggi la Illycaffè risulta all'avanguardia anche dal punto di vista digitale. I punti vendita fisici sono integrati da un sistema e-Commerce pienamente attivo in Europa, Sud America, Nord America e Asia.

### 5.2. L'orientamento alla triplice sostenibilità della Illycaffè: lo status di società benefit

È indubbio che la Illycaffè abbia indirizzato da sempre le proprie strategie verso la triplice sostenibilità: adotta sistemi di gestione ambientale e di ottimizzazione dell'uso dell'energia, effettua ricerca, introduce innovazione e supporta dipendenti, fornitori e comunità locali.

Nel 2020 l'impresa rafforza questo orientamento assumendo volontariamente lo status di SB. Ciò l'ha portata alla cristallizzazione nell'oggetto sociale della volontà di operare come *stakeholder company* perseguendo la condivisione del valore economico generato, la crescita sociale e il rispetto per l'ecosistema (Illycaffè. Comunicato stampa del 4 Marzo 2020). Lo stesso riporta come principio guida «la creazione di valore per tutti gli attori coinvolti lungo la filiera produttiva, attraverso un processo di miglioramento continuo» ([www.societabenefit.net](http://www.societabenefit.net)).

Questo obiettivo si traduce in tre finalità di beneficio comune: catena responsabile del valore e agricoltura sostenibile, aspirazione alla felicità e qualità della vita, economia circolare e innovazione. La relazione d'impatto 2020 chiarisce il bilanciamento delle due logiche presenti fornendo al suo interno la descrizione degli obiettivi specifici raggiunti nell'anno 2020 e specificando gli obiettivi futuri (Illycaffè. Relazione d'impatto 2020). I tre ambiti d'azione si integrano con il percorso già prefissato dalla Illycaffè che la porterà alla *carbon neutrality* entro il 2033, centenario dalla sua fondazione (Illycaffè. Comunicato stampa del 15 luglio 2020).

La Illycaffè, inoltre, nomina un *benefit officer*, David Brussa, già *sustainability director* dell'impresa, che coordina le relazioni con tutti gli stakeholder, propone la strategia di sostenibilità, redige il relativo piano operativo e riferisce al Comitato di sostenibilità, organo creato ad hoc all'interno del CdA, circa le iniziative promosse in materia di gestione responsabile (Illycaffè. Politica della sostenibilità 2030).

Nell'aprile 2021, l'impresa ottiene la certificazione B Corp®, assegnata alle organizzazioni che si impegnano a rispettare i più alti standard di performance sociale e ambientale, trasparenza e responsabilità e che operano in modo tale da ottimizzare il loro impatto positivo verso i dipendenti, le comunità di riferimento e l'ambiente (Illycaffè. Comunicato stampa del 14 Aprile

2020). Al momento in cui è stato effettuato tale studio è in corso la pubblicazione dei risultati della valutazione BIA (Benefit Impact Assessment) alla base dell'ottenimento della certificazione.

La sintesi dei meccanismi adottati dalla Illycaffè in tema di bilanciamento della duplice mission è riportata nella tabella che segue (tabella 4).

*Tab. 4 – Meccanismi di bilanciamento delle logiche differenti della Illycaffè*

<i>PROFILI DI CORPORATE GOVERNANCE DELLE ORGANIZZAZIONI IBRIDE</i>	<i>AZIONI DELLA ILLYCAFFÈ</i>
BILANCIAMENTO LOGICHE DIFFERENTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modifica e integrazione oggetto sociale</li> <li>• Nomina benefit officer/sustainability director: David Brussa</li> <li>• Presenza comitato esecutivo di sostenibilità</li> </ul>

*Fonte: elaborazione degli autori.*

### *5.3. Altri aspetti di corporate governance per la sostenibilità della Illycaffè*

La Illycaffè oggi è un'impresa globale guidata dalla terza e quarta generazione della famiglia Illy. Nel 2017 sono state confermate le cariche di Andrea Illy come presidente del CdA e di Massimiliano Pogliani come amministratore delegato. Gli studi e le esperienze pregresse dei vertici risultano essere variegati, complementari e idonei per permettere di assumere decisioni informate e per monitorare le azioni intraprese dalle varie aree aziendali (Illycaffè. Comunicato stampa del 30 Aprile 2019).

Il modello organizzativo adottato mira a garantire la massima autonomia e responsabilità di tutti i manager e dei loro team (Illycaffè. Codice etico, 2020). In particolare, per promuovere un miglioramento continuativo del capitale umano vengono applicati sistemi periodici di valutazione delle performance che riconoscono un premio economico e vengono attivati percorsi formativi ciclici. Illycaffè si impegna in tal senso a stimolare le capacità e gli interessi personali dei propri collaboratori affinché trovino realizzazione nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. La ricerca e la selezione del personale sono effettuate in base a criteri di oggettività, competenza e professionalità al fine di essere sicuri della possibilità di ottenere la piena autonomia lavorativa (Illycaffè. Report della sostenibilità 2019).

In tema di monitoraggio delle azioni, la Illycaffè è munita di un sistema di controllo interno che si esplica nell'adozione di un "Modello di Organizzazione, gestione e controllo" con il compito di garantire il perseguimento dell'oggetto sociale e nell'istituzione dell'Organo di Vigilanza (OdV) che vigila sull'osservanza del modello e ne comunica l'adozione ai fornitori (Illycaffè. Modello di organizzazione, gestione e controllo).

Ai meccanismi di controllo sopraindicati si aggiungono ulteriori due organi preposti alla supervisione dell'operato del CdA: il collegio sindacale e i comitati esecutivi. Quest'ultimi, costituiti volontariamente, sono composti ciascuno da tre consiglieri indipendenti (Illycaffè. Comunicato stampa del 30 Aprile 2019).

La sintesi delle azioni compiute dalla Illycaffè in tema di monitoraggio è riportata nella tabella che segue (tabella 5).

Tab. 5 – Sistema di monitoraggio azioni/risultati della Illycaffè

PROFILI DI CORPORATE GOVERNANCE DELLE ORGANIZZAZIONI IBRIDE	AZIONI DELLA ILLYCAFFE'
MONITORAGGIO AZIONI O RISULTATI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selezione e formazione delle risorse</li> <li>• Comitati esecutivi</li> <li>• Modello di Organizzazione, gestione e controllo</li> <li>• Collegio sindacale</li> <li>• Organo di vigilanza</li> </ul>

Fonte: elaborazione degli autori.

In tema di comunicazione all'esterno, la Illycaffè ha provveduto volontariamente sia alla redazione della "politica della Sostenibilità 2030" per veicolare i valori, gli obiettivi e gli impegni assunti in tema di sostenibilità (Illycaffè. Politica di sostenibilità 2030) che alla pubblicazione dei report annuali di sostenibilità sostituiti dal 2020 dalla relazione d'impatto.

Tali documenti che si vanno ad aggiungere ai bilanci sociali d'esercizio e consolidati, sottolineano un'attività di *disclosure* sia volontaria che obbligatoria rilevante (tabella 6).

Tab. 6 – Meccanismi di comunicazione esterna della Illycaffè

PROFILI DI CORPORATE GOVERNANCE DELLE ORGANIZZAZIONI IBRIDE	AZIONI DELLA ILLYCAFFE'
COMUNICAZIONE ESTERNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilancio d'esercizio e consolidato</li> <li>• Codice etico</li> <li>• Politica della sostenibilità 2030</li> <li>• Relazione d'impatto 2020</li> <li>• Report di sostenibilità</li> </ul>

Fonte: elaborazione degli autori.

## 6. Discussione

Lo studio affrontato evidenzia come nelle società benefit la corporate governance rappresenti un aspetto delicato da trattare soprattutto in termini di bilanciamento di logiche differenti, monitoraggio e comunicazione esterna.

Il caso studio ha permesso di identificare per ciascuno di essi le azioni che potrebbero aiutare a ridurre le tensioni manageriali connesse (tabella 7).

### 6.1. Bilanciamento logiche differenti

In linea con quanto sostenuto dalla letteratura, il caso studio evidenzia come la Illycaffè con la volontà di cristallizzare il proprio impegno verso la triplice sostenibilità attraverso l'acquisizione dello status di SB ha adattato la gestione bilanciata al contesto in cui opera (Ebrahim, Battilana e Mair, 2014). In particolare, nelle SB l'organo amministrativo ha la più ampia libertà nella definizione del punto di equilibrio tra i diversi interessi in gioco e nel far ciò agisce seguendo principi generali di correttezza gestionale (Pellegrini e Caruso, 2020).

Per evitare problemi legati alla tensione manageriale della “*mission drift*” (Doherty, Haugh e Lyon, 2014) è essenziale che il management disponga di conoscenze e competenze coerenti con entrambe le mission aziendali e complementari tra loro. Tensioni potrebbero nascere quando vengono assunti solo soggetti con forte propensione alle dimensioni sociali e ambientali, mancando risorse dedicate alla comprensione delle esigenze della logica commerciale, e viceversa (Bruneel *et al.*, 2016). In particolare, il caso studio conferma quanto sostenuto dalla letteratura sia in merito alle conoscenze complementari dei manager aziendali, sia in tema di netta separazione delle cariche societarie, ad esempio, con la presenza di un CEO diverso dal presidente del Cda (Dalton *et al.*, 1998).

Nella Illycaffè, inoltre, l'individuazione di altre figure o organi introdotti ad hoc, come il *sustainable director* o il comitato esecutivo di sostenibilità e la presenza di amministratori indipendenti nel Cda, hanno favorito ulteriormente il superamento della tensione manageriale.

### 6.2. Monitoraggio azione o risultati

In merito al monitoraggio delle azioni svolte dai manager e dalle linee di staff, essere una impresa ibrida vuol dire passare da un paradigma fondato sul controllo e sul risultato ad uno basato sull'autonomia e sull'impatto (Pellegrini e Caruso, 2020). Come osservato anche nel caso della Illycaffè, l'organizzazione ottimale si caratterizza per la libertà d'azione e per l'auto-organizzazione concessa ai suoi membri. Ciò crea una responsabilità personale e favorisce lo sviluppo di un ambiente flessibile. A tal fine, la visione trasformativa e generativa propria delle organizzazioni ibride deve diventare un credo collettivo per tutti i soggetti coinvolti (Donaldson e Davis, 1991).

Come si può evincere dal caso studio, per ridurre il bisogno di monitoraggio continuo risulta necessario un attento processo di reclutamento e di formazione basati sulla cooperazione, sull'autonomia e sull'innovazione (Ebrahim, Battilana, Mair, 2014). Nelle organizzazioni ibride, dunque, bisogna far propri i principi della *stewardship theory* ed integrarli con quelli dell'*agency theory* (Van Puyvelde *et al.*, 2012).

La supervisione infatti in ogni caso è presente, ma non deve essere invasiva. Nella Illycaffè, ad esempio, il controllo sulla correttezza dell'operato degli amministratori e sull'adeguatezza della struttura organizzativa rispetto agli obiettivi viene svolto dall'OdV e dal collegio sindacale.

In tema di monitoraggio dei risultati ai classici KPI è necessario aggiungere indicatori di tipo qualitativo, come le metriche BIA (Benefit Impact Assessment) che consentano di misurare l'impatto creato dallo svolgimento dell'attività economica (Nigri, Del Baldo e Agulini, 2020).

### 6.3. Comunicazione esterna

Un principio fondamentale per le società benefit è quello della trasparenza che si traduce nel dovere di dichiarare e comunicare all'esterno le proprie azioni e i risultati (Nigri, Del Baldo e Agulini, 2020).

Come riportato nel caso studio, in tema di *disclosure*, la Illycaffè svolge un'intensa attività di comunicazione volontaria diretta agli stakeholder che le permette di ridurre l'asimmetria informativa tra impresa e attori della rete, ottenere una migliore reputazione e una maggiore legittimazione esterna (Argento *et al.*, 2019).

Il fenomeno del *greenwashing* (Vollero, 2013; De Freitas Netto *et al.*, 2020) non costituisce un problema in quanto le SB sono soggette alle disposizioni in materia di pubblicità ingannevole (Dlgs 145/2007), alle disposizioni del codice del consumo (D.Lgs 206/2005) in tema di pratiche commerciali scorrette e al controllo da parte dell'Autorità Garante per la Concorrenza e il Mercato. Non è, inoltre, escluso che i concorrenti contestino il compimento di atti di concorrenza sleale lamentando l'omesso perseguimento dello scopo di beneficio comune o il carattere fuorviante della relazione d'impatto (Pellegrini e Caruso, 2020).

Tab. 7 – Azioni proposte per risolvere le tensioni manageriali

PROFILI DI CORPORATE GOVERNANCE DELLE ORGANIZZAZIONI IBRIDE	SFIDE	TENSIONI MANAGERIALI	AZIONI
BILANCIAMENTO LOGICHE DIFFERENTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza duplice mission</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mission drift</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adozione principi guida di correttezza gestionale</li> <li>• Affidamento degli incarichi a soggetti con competenze complementari tra loro</li> <li>• Affidamento dei ruoli gestionali a più soggetti</li> <li>• Individuazione cariche ad hoc per la mission sociale/ ambientale</li> </ul>
MONITORAGGIO AZIONI O RISULTATI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Azioni coerenti con gli interessi degli stakeholder esterni e con la struttura e le esigenze dell'organizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemi d'agenzia principale/agente.</li> <li>• Divergenza mission e azioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selezione attenta del personale</li> <li>• Formazione per infondere cultura aziendale</li> <li>• Controllo non invasivo</li> <li>• Definizione di figure atte al controllo</li> <li>• Definizione di metriche qualitative</li> </ul>
COMUNICAZIONE ESTERNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasparenza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disclosure volontaria vs disclosure obbligatoria</li> <li>• Asimmetria informativa</li> <li>• Rischio greenwashing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pubblicazione periodica e volontaria di report di sostenibilità</li> <li>• Porre attenzione sui contenuti veicolati per non incorrere a sanzioni o perdita di reputazione</li> </ul>

Fonte: elaborazione degli autori.

## 7. Conclusioni

Il presente lavoro ha cercato di dare una risposta sul come le società benefit, realtà simbolo dell'ibrido organizzativo, possono affrontare le tensioni manageriali derivanti da tre specifici profili di governance: il bilanciamento di logiche

differenti, il monitoraggio delle azioni e dei risultati e la comunicazione verso gli stakeholder esterni. In particolare, grazie all'analisi della struttura di governance della Illycaffè è stato possibile definire le azioni da implementare.

Risultano rilevanti le scelte in merito alla composizione dell'area gestionale in termini di risorse assunte e ruoli assegnati, le attività di formazione e *recruiting* del capitale umano, la previsione di figure di controllo per il monitoraggio non invasivo delle azioni, l'istituzione di metriche qualitative coerenti con il settore dell'impresa per la misurazione dell'impatto prodotto dall'attività e la redazione e pubblicazione di report di sostenibilità o relazioni sugli obiettivi a lungo termine con la consapevolezza dell'esistenza di stakeholder esterni con il potere di effettuare in qualsiasi momento controlli in merito alla veridicità delle informazioni diffuse.

I contributi di ricerca del presente lavoro, dunque, sono chiari. Nuova conoscenza viene apportata nella letteratura sulla corporate governance e sul *sustainability management*. A differenza degli studi precedenti viene affrontato in maniera olistica il tema delle soluzioni ai problemi di corporate governance nelle organizzazioni ibride a scopo di lucro. Interessante risulta essere anche il focus sulle società benefit, forma d'impresa di recente istituzione ma che promette una ampia diffusione. Il ricorso al caso studio permette, inoltre, di individuare *best practices* replicabili da qualsiasi società benefit o organizzazione ibrida.

Nonostante ciò, alla luce dei limiti ben noti alla possibilità di generalizzare i risultati ottenuti da un singolo caso studio, sono necessarie ulteriori analisi di altre realtà ibride. Oltre a confutare i nostri risultati con campioni più grandi, la ricerca futura potrebbe trovare utile utilizzare dati derivanti da interviste ai manager delle società benefit selezionate.

Ulteriore limite è dato dalla stessa metodologia. L'approccio del caso studio è stato spesso criticato a causa della sua estrema soggettività nell'interpretazione dei dati raccolti e nella valutazione delle conclusioni. Future ricerche potrebbero utilizzare l'intero campione delle società benefit italiane e applicare metodologie quantitative.

## 8. Riferimenti bibliografici

- Argento D., Grossi G., Persson K., Vingren T. (2019). Sustainability disclosures of hybrid organizations: Swedish state-owned enterprises. *Meditari Accountancy Research*, 27(4): 505-533. DOI: 10.1108/MEDAR-07-2018-0362
- B-Lab, AssoBenefit (2021). *Elenco società benefit Italia*. In: <https://www.societabenefit.net/elenco-delle-societa-benefit/>
- Barnett M.L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32, 794-816. DOI: 10.2307/20159336

- Bruneel J., Moray N., Stevens R., Fassin Y. (2016). Balancing competing logics in for-profit social enterprises: A need for hybrid governance. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(3): 263-288. DOI: 10.1080/19420676.2016.1166147
- Corsi C., Prencipe A., Boffa D. (2020). Corporate governance and the choice to take on the hybrid organizational model of the benefit company: evidence from Italy. *Journal of Modelling in Management*, 16(3): 904-921. DOI: 10.1108/JM2-07-2020-0184
- Dalton D.R., Daily C.M., Ellstrand A.E., Johnson J.L. (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic management journal*, 19(3): 269-290. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199803)19:3<269::AID-SMJ950>3.0.CO;2-K
- Davis J.H., Schoorman F.D., Donaldson L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1): 20-47. DOI: 10.5465/amr.1997.9707180258
- De Freitas Netto S.V., Sobral M.F.F., Ribeiro A.R.B., Da Luz Soares G.R. (2020). Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(1): 1-12. DOI: 10.1186/s12302-020-0300-3
- Doherty B., Haugh H., Lyon F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 16(4): 417-436. DOI: 10.1111/ijmr.12028
- Donaldson L., Davis J.H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of management*, 16(1): 49-64. DOI: 10.1177/031289629101600103
- Ebrahim A., Battilana J., Mair J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in organizational behavior*, 34: 81-100. DOI: 10.1016/j.riob.2014.09.001
- Eisenhardt K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4): 532-550. DOI: 10.5465/amr.1989.4308385
- 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. DOI: 10.1002/csr.1758
- Golinelli G.M. (2013). Il CUEIM e Sinergie per lo sviluppo del territorio: alcune note a margine (CUEIM and Sinergie for the development of territory, some notes. *Sinergie Italian Journal of Management*, 31(Jan-Apr): 3-10. DOI: 10.7433/s90.2013.02
- Haigh N., Hoffman A.J. (2012). Hybrid organizations: the next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*, 41: 126-134. DOI:10.2139/ssrn.2933616
- Legge Italiana – Codice Civile (2015). *Legislazione società benefit*. Legge n.208 del 28 dicembre 2015, art. 1 commi 376-384.
- Markman G.D., Waldron T.L., Gianiodis P.T., Espina M.I. (2019). E pluribus unum: Impact entrepreneurship as a solution to grand challenges. *Academy of Management Perspectives*, 33(4): 371-382. DOI: 10.5465/amp.2019.0130
- Murphy P.J., Coombes S.M. (2009). A model of social entrepreneurial discovery. *Journal of Business Ethics*, 87: 325-336. DOI: 10.1007/s10551-008-9921-y
- Nigri G., Del Baldo M., Agulini A. (2020). Governance and accountability models

- in Italian certified benefit corporations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5): 2368-2380. DOI: 10.1002/csr.1949
- Pache A.C., Santos F. (2010). When worlds collide: the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35: 455–476. DOI: 10.5465/amr.35.3.zok455
- Pellegrini C.B., Caruso R. (a cura di) (2020). *Società Benefit: Profili giuridici ed economico-aziendali*. Milano: EGEA.
- Illycaffè (2019). Comunicato stampa “*ILLYCAFFÈ S.p.A nomina il nuovo Consiglio di Amministrazione*”. 30 aprile 2019. In: <https://www.illy.com/it-it/company/store-eventi/press/comunicati-stampa/illycaffe-nomina-il-nuovo-consiglio-di-amministrazione>
- Illycaffè (2019). *Report della sostenibilità*. In: <http://valuereport.illy.com/>
- Illycaffè (2020). Comunicato stampa “*Illycaffè diventa "Società Benefit" e conferma il suo impegno per il benessere delle persone e del pianeta modificando lo statuto*”. 4 marzo 2020. In: <https://www.illy.com/it-it/company/store-eventi/press/comunicati-stampa/illycaffe-societa-benefit>
- Illycaffè (2020). Comunicato stampa “*175 tonnellate l'anno di plastica in meno: illycaffè lancia il progetto #OneMakesTheDifference con l'obiettivo di diventare carbon neutral entro il 2033*”. 15 luglio 2020. In: <https://www.illy.com/it-it/company/store-eventi/press/comunicati-stampa/sostenibilita-one-makes-the-difference>
- Illycaffè (2020). *Politica della sostenibilità 2030*. In: [http://valuereport.illy.com/pdf/Politica\\_della\\_sostenibilita\\_2030\\_ITA.pdf](http://valuereport.illy.com/pdf/Politica_della_sostenibilita_2030_ITA.pdf)
- Illycaffè (2021). Comunicato stampa “*Illycaffè diventa B Corp*”. 14 aprile 2021. In: <https://www.illy.com/it-it/company/store-eventi/press/comunicati-stampa/b-corp>
- Illycaffè (2021). *Modello di organizzazione, gestione e controllo*. In: <https://www.illy.com/it-it/societa-illy-caffe>
- Illycaffè (2021). *Relazione d'impatto 2020*. In <https://www.illy.com/it-it/societa-illy-caffe>
- Ponte D., Pesci C., Camussone P.F. (2017). Between mission and revenue: measuring performance in a hybrid organization. *Managerial auditing journal*, 32(2): 196-214. DOI: 10.1108/MAJ-11-2015-1276
- Sacconi L. (2004). Corporate Social Responsibility (CSR) as a model of Extended Corporate Governance: an explanation based on the economic theories of social contract, reputation and reciprocal conformism. *LIUC, Ethics, Law and Economics Paper*, (142), suppl. DOI: 10.2139/ssrn.514522
- Van Puyvelde S., Caers R., Du Bois C., Jegers M. (2012). The governance of non-profit organizations: Integrating agency theory with stakeholder and stewardship theories. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 41(3): 431-451. DOI: 10.1177/0899764011409757
- Vollero A. (2013). Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali (Greenwashing risk in sustainability communication: managerial implications). *Sinergie Italian Journal of Management*, 31(Sep-Dec): 3-23. DOI: 10.7433/s92.2013.02
- Wilson F., Post J.E. (2013). Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40: 715–737. DOI: 10.1007/s11187-011-9401-0
- Yin R.K. (1989). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.