COLLOQUIO SCIENTIFICO SULL'IMPRESA SOCIALE
IX EDIZIONE

PAPER

Matteo Castagno, Elisa Pautasso, Michele Osella
Business Model and Policy Innovation Unit, Istituto Superiore Mario Boella, Torino

STUDIO DEI MODELLI DI BUSINESS PER FAVORIRE IL SUCCESSO DELLE ATTIVITÀ IMPRENDITORIALI A VOCAZIONE SOCIALE

Paper presentato in occasione del
Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 22-23 maggio 2015
Dipartimento PAU (Patrimonio, Architettura, Urbanistica)
Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria

ISBN 978-88-909832-2-1

Iris Network
Istituti
di Ricerca
sull'Impresa
Sociale

Abstract

Negli ultimi anni, numerose organizzazioni imprenditoriali hanno intrapreso e sostenuto iniziative di tipo sociale.

Questo fenomeno può presentarsi in modalità differenti: si parla di start-up a vocazione sociale ed impresa sociale (i cui contorni non sono netti e variano a seconda del Paese di riferimento), ma si può fare anche riferimento alle attività sociali portate avanti da grandi multinazionali in maniera più o meno strategica, ad esempio attraverso forme di *Corporate Social Responsibility*. Come conseguenza, molti imprenditori interessati a focalizzare il loro *business* su aspetti di tipo sociale, limitatamente ad uno specifico contesto di mercato, sentono l'esigenza di capire quali siano i principali aspetti da prendere in considerazione per sviluppare un modello di *business* in cui profitto ed impatto non siano dicotomici.

Partendo da queste considerazioni, il *paper* mira ad analizzare le caratteristiche dei principali modelli di *business* sociali al fine di fornire un *framework* per la definizione, la comprensione ed il miglioramento dei modelli di *business* sottesi a iniziative sociali. In particolare, il processo di analisi è articolato in 3 passi:

- analisi della letteratura per definire le principali differenze tra un modello di *business* "tradizionale" ed uno sociale, ponendo particolare attenzione all'identificazione di una rappresentazione grafica idonea a sintetizzare il social *business* model;
- analisi di alcuni casi di studio scelti in base a criteri riconducibili alla rilevanza dell'iniziativa, alla localizzazione geografica, al mercato di riferimento, alla tipologia di attività imprenditoriale ed al bisogno soddisfatto;
- razionalizzazione e categorizzazione dei modelli di *business* sociali a valle delle analisi effettuate ai passi precedenti.

Infine, verranno fornite alcune indicazioni circa la valutazione degli impatti di un'iniziativa imprenditoriale con obiettivi sociali, che potranno supportare l'imprenditore e favorire lo sviluppo di una soluzione scalabile nel tempo.

Keywords: business model, casi di studio, impatti, business sociali

1. Introduzione

La diffusione di forme di imprenditoria alimentate dalla necessità di soddisfare nuovi ed emergenti bisogni sociali è, al giorno d'oggi, una realtà consolidata (BEPA, 2014; Petitjean & Lemoine, 2014; Fiorentini & Calò, 2013). La crisi, infatti, ha spinto molti cittadini a "reinventarsi": a partire da una situazione problematica (e.g., perdita del lavoro, disoccupazione), essi hanno iniziato ad assumere un atteggiamento proattivo, analizzando i problemi sociali maggiormente diffusi e sviluppando soluzioni e idee innovative per fronteggiarli. Sono nate, così, nuove forme di impresa che si sono tradotte conseguentemente in maggiori opportunità di lavoro (Petitjean & Lemoine, 2014; ISFOL, 2013). A tali tipologie di impresa è stato generalmente associato il termite "impresa sociale".

La diffusione dell'impresa sociale, tuttavia non è stata omogenea in l'Europa, né esiste ed è universalmente accettata una definizione per tale tipologia di attività imprenditoriale (European Commission, 2014); a tale proposito, la maggiore criticità è legata al fatto che risulta quasi impossibile capire cosa sia sociale e cosa non lo sia e, soprattutto, valutare quanto sociale sia la soluzione proposta (Martin & Osberg, 2007).

A questo riguardo, la situazione italiana risulta essere particolarmente emblematica nel definire i contorni sociali di un'iniziativa. Secondo Borzaga e Fazzi (2011), il termine "impresa sociale" è stato coniato in Italia alla fine degli anni '80 del XX secolo per indicare alcune iniziative private di nuova costituzione, spesso avviate e gestite da volontari, impegnate nella produzione di servizi sociali e in attività produttive volte a favorire l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Tale finalità dell'impresa sociale si è tramandata sino ai temi odierni e diverse legislature hanno emanato normative apposite per favorirne lo sviluppo. Durante gli anni '90, il termine è stato associato anche a molteplici altre iniziative, da associazioni di volontariato a enti *no-profit*. Normativamente parlando, il processo che sta portando alla definizione di impresa sociale in Italia è stato piuttosto articolato e complesso, ma si può tradurre in 3 passi fondamentali: la cooperativa sociale (Legge 8 novembre 1991, n. 381), l'impresa sociale (Decreto Legislativo del 24 Marzo 2006, n. 155) e la start-up innovativa a vocazione sociale (Decreto Legge 18 ottobre 2012, n. 179). Nonostante l'esistenza di una normativa che disciplini l'impresa sociale in Italia, la sua diffusione è ancora oggi fortemente limitata. I dati empirici sulla diffusione del D.lgs. 155/06 sono eloquenti a tal proposito: secondo il rapporto di IRIS Network (Venturi & Zandonai, 2014), sono solo 774 le imprese sociali costituite ai sensi del D.lgs. 155/2006, rispetto a più di 12.000 attività registrate sotto il nome di cooperativa sociale. Da un lato, infatti, escludere la distribuzione totale dell'utile non ha favorito di certo lo sviluppo del modello nel mondo *for-profit*, dall'altro, la mancanza di vantaggi fiscali, cosi come avviene per le cooperative sociali, non ha incentivato l'assunzione di tale qualifica agli enti che non mirano alla redditività del capitale. Per venire incontro alle difficoltà di diffusione del modello, l'Onorevole Luigi Bobba ha firmato una proposta di emendamento al D.lgs. n. 155/06 inserita all'interno del decreto legge afferente al programma "Destinazione Italia". Le modifiche proposte dal disegno di legge, ancora al vaglio per una sua approvazione definitiva, non mirano a una rivoluzione totale della normativa ma toccano i punti cruciali che, di fatto, ne hanno causato la bassa diffusione..

Oltre alla nascita di nuove imprese di piccole e medie dimensioni ispirate al raggiungimento di obiettivi sociali, negli ultimi anni si è assistito anche ad un crescita nel numero di imprese di maggiori dimensioni, spesso anche multinazionali, interessate a tematiche di tipo sociale o ambientale. Tale atteggiamento viene comunemente associato al termine *Corporate Social Responsibility* (CSR) o responsabilità sociale di impresa. Al contrario di quanto avviene per l'impresa sociale (assenza di una chiara definizione), in questo caso alcuni standard ne disciplinano i tratti fondamentali: ad esempio, lo standard SA8000, elaborato dall'*American entity Social Accountability International* (SAI), e l'ISO 26000, proposto dall'*International Organization for Standardization* (ISO).

Osservando il fenomeno da una prospettiva cronologica, si nota come molteplici imprese abbiano inizialmente sostenuto pratiche di responsabilità sociale di impresa soprattutto per motivi di *marketing* e per rafforzare la propria immagine. Nel corso degli anni, esse hanno assunto una maggiormente consapevolezza dell'importanza di tali azioni ed hanno intrapreso un percorso che ha portato, in alcuni casi, all'integrazione di tali pratiche all'interno della propria strategia di impresa per il miglioramento dei processi interni o per la creazione del cosiddetto "valore condiviso", come discusso da Kramer e Porter (2011) nel loro celebre articolo "*Creating Shared Value*". Inoltre, è intuitivo pensare come le imprese che danno vita a iniziative di CSR, essendo spesso avviate da aziende multinazionali possono far leva su una maggiore quantità di denaro da investire in tali attività, senza aver la necessità di generare ritorni economici a fronte delle operazioni intraprese. Per questo riteniamo che sia necessario indagare a fondo anche queste situazioni per distinguere le imprese che praticano la CSR mosse solo da obiettivi di immagine e quelle veramente interessate al raggiungimento di reali benefici sociali.

Prendendo atto della presenza di tali opportunità, ciascun soggetto interessato a introdurre iniziative di tipo sociale all'interno della propria organizzazione deve capire come sia possibile definire un modello di *business* in cui profitti ed impatti non siano scollegati o, peggio ancora, in contrapposizione.

Il principale obiettivo del presente *paper*, per questo motivo, è quello di analizzare alcuni *business model* sociali di successo per fornire agli imprenditori interessati a sostenere azioni sociali all'interno della propria impresa indicazioni per sviluppare soluzioni che diventino, nel tempo, scalabili o per migliorare le proprie iniziative. Per raggiungere tale obiettivo, in questo articolo vengono presi in considerazione alcuni casi di studio particolarmente significativi che permetteranno di identificare i fattori di successo chiave per un modello di *business* sociale.

Infine, sulla base di queste considerazioni, le principali domande di ricerca cui intendiamo fornire una risposta sono le seguenti:

1. Quali sono le principali differenze tra un *business model* tradizionale ed uno sociale?
2. Quali sono gli elementi fondamentali che contraddistinguono un *business model* sociale?
3. Quali sono caratteristiche comuni dei modelli di *business* sociali di successo?
4. Quale ruolo ha la capacità di misurare gli impatti generati da un'attività imprenditoriale di tipo sociale all'interno di un *business model* sociale di successo?

Il *paper* è articolato in 5 capitoli. Dopo questa breve introduzione (Capitolo 1), nel Capitolo 2 viene illustrata la metodologia di ricerca. Il Capitolo 3, dal canto suo, contiene l'analisi dello stato dell'arte per quanto riguarda la letteratura sui modelli di *business* sociali e la valutazione degli impatti sociali, mentre il Capitolo 4 presenta l'analisi dei casi di studio, soffermandosi in un primo momento sulla metodologia seguita per la scelta ed analisi dei casi e, quindi, sulle principali evidenze emergenti dalle analisi condotte. Il Capitolo 5 fornisce, ancora, alcune indicazioni sulla valutazione degli impatti di tipo sociale ed, infine, il Capitolo 0 mette a fattor comune i risultati della ricerca condotta fornendo alcune indicazioni conclusive.

2. Metodologia

La metodologia che è stata adottata in questo *paper* è un mix tra *desk research* (caratterizzata da analisi della letteratura sistematica e multidisciplinare) e ricerca empirica, basata sull'analisi di casi di studio. Nello specifico i principali passi che hanno portato al raggiungimento dell'obiettivo prefissato sono stati i seguenti:

a. analisi della letteratura sui modelli di *business* applicati alle iniziative di tipo sociale: permette di identificare le principali teorie esistenti riguardanti la rappresentazione dei modelli di *business* sociali e quindi proporre una soluzione grafica idonea per costruire una "*social business model canvas*";
b. analisi dei casi di studio: permette di identificare i principali fattori di successo per un *business model* sociale e categorizzare le iniziative sociali in base alle caratteristiche del loro modello di *business*;
c. analisi della letteratura sui differenti approcci per la misurazione degli impatti sociali: fornisce un'analisi critica dello stato dell'arte sulla misurazione degli impatti sociali, giungendo alla definizione di un *framework* utile per la definizione e la misurazione degli impatti sociali generati da ciascuna iniziativa;
d. indicazioni finali, risultanti dalle considerazioni emerse ai punti precedenti.

La

Figura 1 schematizza la metodologia di ricerca adottata: i blocchi rappresentano i metodi di analisi scelti, mentre lungo le frecce sono rappresentati i principali *output* risultanti da ciascuna fase.

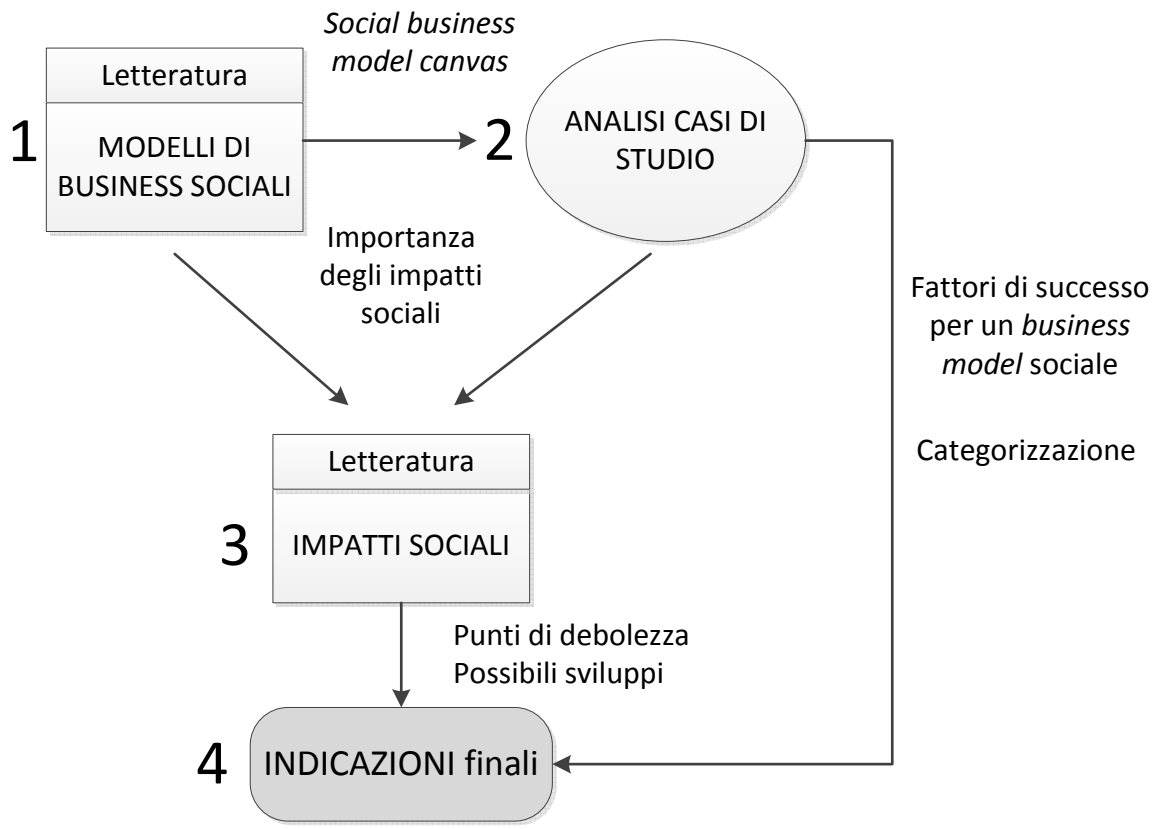

Figura 1: Metodologia di ricerca

3. Analisi della letteratura

3.1 Modelli di business sociali

Negli ultimi anni numerosi studiosi hanno posto la loro attenzione sull'innovazione dei modelli di *business*, rendendola, così, sempre più rilevante ai fini dell'analisi del successo di un'impresa a scapito della pura innovazione di prodotto o servizio (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008). Di conseguenza, la definizione di un modello di *business* chiaro, sostenibile e solido diventa estremamente importante per qualsiasi imprenditore interessato a sviluppare una nuova idea di *business* o che voglia reinventare e rivedere il proprio modello di *business*.

Inoltre, anche gli imprenditori e *manager* che vogliono caratterizzare un'iniziativa di *business* a sfondo sociale devono capire e definire un *business model* alla base della soluzione cercata che permetta di:

a. Aiutare a raggiungere gli obiettivi relativi alla sfera sociale (*mission*);
b. Scalare nel breve ma anche, e soprattutto, nel medio e lungo periodo;

Anche se, in prima battuta, i due concetti sopraccitati sembrano mutuamente esclusivi, sono stati raccolti importanti esempi di imprese sociali di successo lanciati e/o scaturiti da soggetti appartenenti alla sfera privata: è proprio questo uno dei motivi per cui molti *practitioners* e studiosi hanno iniziato a trattare il concetto di "modelli di *business* sociali".

L'illustre autore Alex Osterwalder, ideatore del più famoso strumento manageriale denominato "*business model canvas*" prende in considerazione nel suo primo libro proprio l'area "*beyond profit",* quella in cui operano i modelli di *business* non di grandi multinazionali di successo, puramente orientati al conseguimento di profitti, bensì quelli delle iniziative imprenditoriali sociali (Osterwalder, Pigneur, & Smith, 2010). A tal proposito egli sottolinea due aspetti caratteristici da tenere in considerazione per un *business model* sociale:

- la differenziazione del ruolo tra clienti e beneficiari;
- la necessità di chiarire quali sono i benefici sociali derivanti dall'iniziativa in considerazione.

L'importanza che assume la sfera sociale nella creazione di un modello di *business* in grado di operare efficacemente in questo ambiente è stata sostenuta sia da Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) ed anche ripresa dal lavoro di Laura Michelini (2012). In queste interpretazioni, il concetto di "*social profit equation*" dev'essere integrato con la proposizione di valore, la costellazione del valore e con la "*economic profit equation*" i quali riuniscono tutti e nove i blocchi del tradizionale modello di *business*.

Inoltre, molti studiosi hanno proposto versioni alternative della "*business model canvas*" elaborata da Osterwalder (Osterwalder, Pigneur, & Smith, 2010) per provare a fornire uno strumento in grado di enfatizzare le peculiarità fonti di interesse per un imprenditore sociale o per un manager che intende introdurre delle attività a sfondo sociale nelle strategie della compagnia. Per questa ragione, nella sottostante
Tabella 1 viene riportato un confronto tra le tre *social business model canvas* ritenute, ad oggi, più rilevanti, proposte da (1) Ingrid Burkett (Knode) (Burkett, no date), (2) Young Foundation (Young Foundation, accesso 2015) e (3) Social Innovation Lab (Social Innovation Lab, accesso 2015).

Ente	Vantaggi	Svantaggi
Knode (1)	Blocchi della *canvas* sono analoghi a quella di Osterwalder	Difficoltà nel discernere la sfera sociale da quella non all'interno dei blocchi
Young Foundation (2)	Presenza del blocco dedicato al surplus, della proposizione di valore sociale e dei concorrenti; riferimento all'ambiente macro-economico e al profilo dei beneficiari	Non viene mantenuta la struttura della *canvas* tradizionale
Social Innovation Lab (3)	Mantenimento della struttura della *canvas* tradizionale; blocco dedicato al surplus; proposizione di valore distinta in riferimento alla sfera sociale ed ai consumatori; blocchi relativi alla misura degli impatti ed ai beneficiari	Disposizione dei blocchi confusa rispetto all'aspetto tradizionale (e.g., la proposizione di valore non è centrale e la parte destra è invertita con quella sinistra)

Tabella 1: Confronto tra le 'canvas sociali'

In seguito alla comparazione effettuata tra le cosiddette "*canvas* sociali" e l'analisi della letteratura, si ritiene che anche per i modelli di *business* sociali sia opportuno considerare come punto di riferimento la *canvas* tradizionale (Osterwalder, Pigneur, & Smith, 2010). Al fine di enfatizzare le peculiarità sociali dell'iniziativa, tuttavia, sarà necessario integrare lo strumento scelto con gli elementi generalmente associati alla *social value equation* e di seguito descritti:

- *Surplus*: termine inerente alle modalità con cui i profitti saranno gestiti ed alle linee strategiche che ne influenzeranno il reinvestimento per la crescita e la sostenibilità delle iniziative in *portfolio*;
- Beneficiari: differenziazione estremamente importante per discernere chi beneficia direttamente della proposizione di valore e chi paga per ricevere i servizi ad essa associati;
- Proposizione di valore sociale: in relazione al punto precedente è utile per capire la proposta di valore indirizzata ai beneficiari e quella relativa ai clienti;
- Misura degli impatti: permette di capire come le operazioni condotte possano generare cambiamenti sociali.

3.2 Valutazione degli impatti sociali

Come emerso dall'analisi degli elementi da tenere in considerazione per la definizione di un *business* model sociale la valutazione degli impatti sociali risulta particolarmente rilevante. A tale proposito la letteratura al riguardo si sofferma su due punti:

1. le metodologie per valutare gli impatti sociali, tematica sui cui non si è ancora raggiunto un parere universamente accettato;
2. i passi che portano alla misurazione degli impatti, aspetto su cui gli esperti risultano maggiormente concordi.

Per quanto riguarda la prima questione è, infatti, importante sottolineare che, malgrado il riconoscimento dato alla rilevanza del processo che porta all'identificazione degli impatti sociali, in letteratura non è presente una corrente di pensiero univoca relativa a "come" e "se" misurarli: per questo motivo, fino ad oggi, molti metodi sono stati impiegati per valutare gli impatti ma nessuno di essi è stato riconosciuto come una *best practice* da seguire in maniera standardizzata. Inoltre, la corrente di pensiero che propone di uniformare secondo un'unica modalità di misura gli impatti sociali è soggetta a numerose critiche (GECES Sub-group on Impact Measurement, 2014).

Tra tutte le metodologie proposte per misurare gli impatti sociali, esposte ad esempio da Ebrahim e Rangan (2010) e da Epstein e Yuthas (2014), quella relativa al *Social Return on Investment* (SROI) è la tecnica più utilizzata e maggiormente riconosciuta (The SROI Network, 2012), (London Business School, Nef, Small Business Service, 2004). Il processo della definizione di questa pratica di misurazione è composto da diversi passi che dovrebbero essere opportunamente seguiti per completare un'accurata analisi degli impatti sociali. Tra questi, il passo che solitamente genera maggiori difficoltà nella risoluzione è quello relativo all'identificazione di indicatori per misurare risultati che siano quantificabili, se si considerano i dati che l'analista ha a disposizione; inoltre, molto spesso si devono effettuare delle stime per cercare di attribuire il giusto valore monetario agli indici che necessitano di tale unità di misura.

Per certi aspetti, quindi, la tecnica dell'SROI può essere associata alla classica analisi costi-benefici (Layard & Glaister, 1994) poiché in entrambi i casi l'obiettivo principale è quello di valutare gli impatti da un punto di vista monetario. Le differenze che spiccano confrontando l'SROI e l'analisi costi-benefici sono articolate su tre punti principali (Arvidson, Lyon, McKay, & Moro, 2013):

a. Nell'approccio SROI non c'è un riferimento specifico agli *stakeholder*;
b. Il metodo SROI non prevede la comparabilità con altri casi;
c. L'utilizzo di stime e assunzioni è fondamentale per calcolare l'SROI.

Un altro strumento conosciuto e molto utilizzato per l'analisi degli impatti sociali e, sotto alcuni punti di vista simile all'SROI, è l'approccio di contabilità sociale, sviluppato dal Social Audit Network (http://www.socialauditnetwork.org.uk/) che permette di stimare il valore sociale generato dall'iniziativa sotto osservazione. Tuttavia, mentre l'SROI focalizza l'attenzione sul cambiamento che ciascun *stakeholder* si aspetta in seguito all'evolversi di un'attività, il metodo di contabilità sociale si basa sugli obiettivi sociali dichiarati *ex-ante* e non favorisce l'utilizzo di stime economiche e la stima del rapporto tra investimenti sostenuti ed impatti verificatisi.

Come detto precedentemente, il secondo aspetto analizzato dalla letteratura riguardante gli impatti sociali prende in esame il processo e la metodologia che porta alla definizione di tali impatti. Su questo argomento, al contrario del precedente, risulta esserci maggiore accordo tra gli studiosi.

Si tratta di un processo iterativo che prevede 5 passi (Investing for Good, 2012; Meldrum, Read, & Harrison, no date; Clifford, Markey, & Malpani, 2013; Epstein & Yuthas, 2014):

1. Definizione degli obiettivi in modo da identificare gli impatti sociali cercati;
2. Analisi degli *stakeholder* per comprendere il ruolo di terze parti coinvolte nell'iniziativa;
3. Misurazione dei risultati e strutturazione della cosiddetta 'teoria del cambiamento' (Weiss, 1995) in modo da definire una procedura chiara e trasparente per la valutazione e la presentazione degli *input* e degli *output*;
4. Verifica e valutazione degli impatti per analizzare se i risultati ricercati siano realmente raggiungibili, se siano sufficientemente tangibili dai beneficiari e se arrechino valore ad ogni *stakeholder*;

5. Monitoraggio e presentazione in modo da aumentare l'impatto generato e perfezionare il processo metodologico.

Per concludere, in associazione con la prima parte di questa sezione, l'analisi della letteratura relativa all'analisi degli impatti rivela la presenza di alcuni concetti, da investigare e chiarire, che risultano essere di capitale rilevanza per supportare qualsiasi imprenditore coinvolto in iniziative sociali. In questo modo si è cercato di fornire una piccola introduzione alla valutazione degli impatti che dovrebbe essere condotta in fase di elaborazione e di esecuzione di un'iniziativa imprenditoriale che, prettamente sociale o non, difficilmente non genera impatti, anche limitati, sulla collettività.

4. Analisi dei casi di studio

4.1 La metodologia per la selezione dei casi di studio

I casi studio sono ritenuti il metodo di analisi maggiormente appropriato, in particolare nella fase iniziale di una nuova teoria quando le variabili chiave e le relazioni che intercorrono sono ancora da definire (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). In seguito all'ampia disamina del materiale presente in letteratura per l'elaborazione di questo *paper,* è stata rilevata una penuria di teorie consolidate riguardo a strutture di modelli di *business* a sfondo sociale ed a valutazioni degli impatti associati; questo limite è stato una ulteriore motivazione per la scelta di utilizzare casi studio esplorativi (Tellis, 1997).

La selezione dei casi di studio è stata effettuata seguendo i seguenti 3 passi:

1. identificazione di una *long-list* di casi utili e pertinenti ai fini dell'analisi, in modo tale da coprire il maggior numero di categorie di imprese sociali (e.g., start-up sociali, operazioni di *corporate Social Responsibilities* (CSR), imprese sociali);
2. selezione, secondo criteri specifici che saranno descritti in seguito, dei casi da esaminare appartenenti alla lista citata al punto precedente;
3. analisi di ciascun caso secondo uno schema predefinito e conseguente omogeneizzazione dei risultati;

La struttura dell'analisi dei casi studio è basata su una logica di "casi multipli" in cui vengono studiati svariati contesti differenti in modo da avere un'elevata eterogeneità piuttosto che un alto numero di casi molto simili tra di loro. In termini di distribuzione delle unità di analisi, è stato adottato un approccio "olistico" (Yin, 1994), che ha permesso di definire una singola unità di analisi per ciascun caso. Le imprese sono state selezionate, quindi, attraverso un approccio misto che combina un campionamento empirico ed uno teorico: mentre il primo permette di concentrarsi su casi di ragguardevole successo e popolarità, il secondo punta alla raccolta di un campione strutturato piuttosto che di uno stabilito *a priori* per soddisfare gli scopi della ricerca. In particolare, quest'ultimo campionamento è stato effettuato secondo i seguenti criteri:

- rilevanza dell'iniziativa (i.e., riconoscimento globale come *best-practice*, grande capacità di scalare il mercato);
- area geografica;
- tipologia dell'iniziativa imprenditoriale (e.g., operazione di CSR, start-up, impresa sociale);
- bisogno soddisfatto.

Lo scopo di questo approccio misto è di offrire un insieme estremamente dettagliato di modelli di *business* sociali per descrivere ciascuna peculiarità delle iniziative sociali attraverso la razionalizzazione dei casi studiati, come si potrà evincere dalle sezioni seguenti.

Come si può osservare in

Tabella 2, sono stati selezionati 15 casi, composti da un mix tra imprese sociali (sia imprese *for-profit* sia *not-for-profit*), operazioni di CSR, start-up, joint venture, organizzazioni di microfinanza.

Caso studio	Link
BigBelly Solar	www.bigbelly.com
BrightBytes	www.brightbytes.net
Connected Care Project (Turning Point)	www.turning-point.co.uk
Grameen Bank	www.grameen.com
Kiva	www.kiva.org
Le Mat	www.lemat.it
Lumni	www.lumni.net
My Ways	www.myways.com
Peepoople	www.peepoople.com
Piano C	www.pianoc.it
PuR	www.csdw.org/csdw/pur-packet-technology.shtml
Shokti Doi (Danone)	www.danonecommunities.com
Taskrabbit	www.taskrabbit.com
Unjani "clinics in a box"	www.ihs.za.com/content/clinic-in-a-box-0
Vitaever	www.vitaever.com/

Tabella 2: Elenco dei casi di studio selezionati

In seguito alla selezione dei casi, per lo studio dei social business case è stato utile definire una struttura di analisi, strettamente legata alle indicazioni risultanti dal framework sociale, ancillare e funzionale alla valutazione delle informazioni e la rielaborazione delle stesse per il conseguimento dell'obiettivo definito, distinguendo le quattro voci seguenti:

- Scenario: descrizione della rilevanza dell'iniziativa;
- Proposizione di valore: elementi caratterizzanti il valore offerto ai clienti ed ai beneficiari;
- *Economic profit equation*: fonti di ricavo, struttura delle voci di costo, modelli di *pricing* e, se presenti, investimenti compiuti.

La commistione dei pilatri di analisi sopra descritti ed i risultati derivanti dalla sezione 0 ha permesso di tracciare i contorni dello studio dei modelli di *business* applicati al contesto sociale per meglio riconoscere, capire, valutare ed eventualmente migliorare le iniziative imprenditoriali a sfondo sociale.

4.2 Tratti caratterizzanti i social business model

Le comunanze rilevanti emerse dall'analisi dei casi studio hanno permesso di identificare delle dimensioni di analisi utili per razionalizzare le caratteristiche delle attività imprenditoriali a sfondo sociale. La logica sottesa a questo processo fa espressamente riferimento al famoso strumento manageriale "*business model canvas*" elaborato e concettualizzato da Alex Osterwalder (Osterwalder, Pigneur, & Smith, 2010). Inoltre, tenendo in considerazione l'analisi della letteratura riguardo alle cosiddette "*canvas* sociali", proposte e revisionate precedentemente, ed all'analisi dei casi studio, è stato possibile caratterizzare le peculiarità principali della logica di valutazione delle iniziative imprenditoriali sociali.

In maniera più approfondita si può osservare in Figura 2, la distinzione di tre peculiarità concepite dopo l'analisi dei 15 casi per esaminare le attività di *business* sociali.

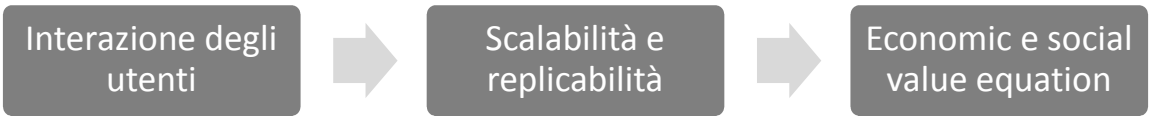

Figura 2: Pilastri di analisi per i business model sociali

Prima di addentrarci nella descrizione dei tre pilastri d'analisi, è necessario ricordare che, così come per i *business model* tradizionali, il primo obiettivo che un imprenditore sociale deve porsi consiste nella definizione di una solida proposizione di valore che tenga in considerazione sia i clienti sia i beneficiari di tale proposizione. Il primo aspetto emergente dall'analisi considera proprio le relazioni che intercorrono tra le due differenti tipologie di utenti dell'iniziativa sociale. Facendo riferimento all'analisi dei casi studio, risulta piuttosto chiaro come una transazione di valore significativa intercorre spesso attraverso una piattaforma che permette l'interazione tra i soggetti disposti a pagare per beneficiare dell'offerta di valore e quelli che beneficiano direttamente della proposizione di valore. Questo tipo di piattaforma può essere associata all'analoga piattaforma, multi-versante – *Multi Sided Platform* (MSP) (Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2006) – ben nota nel mondo economico; essa connette due (o più) gruppi distinti e interdipendenti di consumatori a ciascuno dei quali viene addebitata la *fee* relativa ai benefici indiretti delle esternalità di rete (N.B., in realtà è frequente l'addebito soltanto ad un gruppo di consumatori, come accade in questa fattispecie, in modo tale che i beneficiari possano trarre vantaggio delle esternalità positive generate). Il riconoscimento di questo tratto ricorrente è cruciale per definire la *mission* dell'iniziativa sociale considerata e per carpire i bisogni e le necessità dello specifico mercato servito. Infatti, quest'ultimo è di solito rappresentato da un mercato di nicchia comprendente iniziative di *business* che perseguono fini sociali. Sarebbe quindi fuorviante definire un intento rivolto ad una massa estesa di soggetti, senza specificare i meccanismi di interazione e delineare i canali alla base per poterli servire.

La seconda particolarità sotto esame fa riferimento ai concetti di scalabilità e replicabilità; questi due principi sono fondamentali perché evidenziano l'importanza delle relazioni tra i vari *stakeholder* e sulle *partnership* strategiche con enti, comunità e amministrazioni locali, *Non-Government Organization* (NGO), ma anche istituti finanziari, associazioni di volontariato e organizzazioni internazionali. Sarà in questa fase che bisognerà effettuare una analisi di posizionamento strategico e delle relazioni tra i vari soggetti coinvolti nell'iniziativa, delineando i punti di forza e soprattutto i punti di debolezza su cui bisogna investire per poter minimizzare le minacce in modo da ampliare le probabilità di scalare e raggiungere una massa critica di beneficiari. Se un modello di *business* con sfondo sociale non è in grado di scalare il mercato, non

genererà impatti significativi; concetto questo che si allinea con le caratteristiche della MSP: il valore percepito dagli attori di un versante della piattaforma, grazie all'effetto delle esternalità di rete, aumenta se il numero degli attori dell'altro versante cresce.

La terza, ed ultima, dimensione di analisi sottolinea la correlazione tre la *Economic Profit Equation* (i.e., include il flusso dei ricavi e la struttura dei costi) e la *Social Value Equation* (i.e., riporta il modo in cui un'impresa genera benefici sociali e, di conseguenza, è una *proxy* della gestione del *surplus* utile allo sviluppo del portfolio di attività dell'impresa stessa). Da questa correlazione sono stati ottenuti dei risultati interessanti che hanno permesso di dividere il flusso dei ricavi nel modo seguente:

- Ricavi esclusivamente relativi all'impatto sociale: il valore generato dal prodotto o servizio non è "vendibile" ai clienti. Per poter sopperire alla mancanza di entrate dirette e garantire un minimo livello di copertura dei costi, assumono rilievo i contributi nella forma di donazioni dei singoli e delle organizzazioni di beneficenza locali e internazionali, mentre, per le iniziative di CSR, sarà frequente ricorrere alla *Cross Subsidization*;
- Ricavi relativi sia all'impatto sociale sia a quello commerciale: le compagnie sono in grado di generare entrate economiche autonomamente, senza distinguere chi sono i clienti e chi i beneficiari. A tal proposito le forme tipiche assunte saranno, tra le altre, quelle di vendita, *licencing*, commissione di intermediazione e canone per l'utilizzo.

Inoltre, risulta essenziale per qualsiasi compagnia orientata verso fini sociali acquisire capacità adeguate per la misurazione degli impatti sociali generati dalle azioni intraprese.

Per concludere questo capitolo vengono riassunti e schematizzati in Figura 3 i punti ritenuti chiave, in seguito all'analisi condotta, di un modello di *business* sociale.

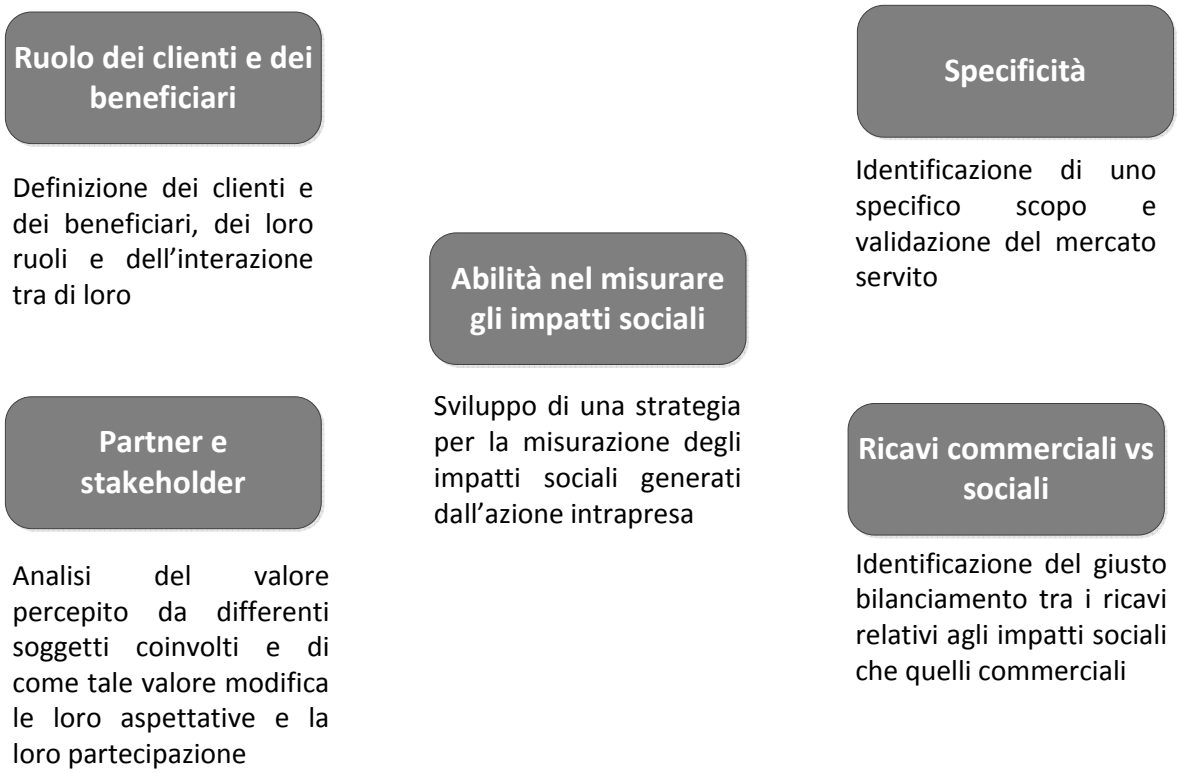

Figura 3: Fattori di successo per un business model sociale

4.3 Descrizione e caratterizzazione dei segmenti di mercato

Per facilitare la comprensione delle specifiche attività di *business* sociali è stata accuratamente creata la categorizzazione riportata in Figura 4, basata sia sui risultati emergenti dall'analisi dei casi studio sia sugli studi condotti in letteratura. Questo strumento propone una rielaborazione e una sintesi delle relazioni tra le fasce di mercato destinatarie di una specifica offerta, e i relativi bisogni, espressi o latenti. Le prime sono rappresentate sulle righe della tabelle mentre i secondi sono posti sulle colonne.

È possibile osservare che i segmenti di mercato sono suddivisi in quattro differenti categorie:

1. *Bottom of the Pyramid* (BOP): globalmente è il gruppo socio-economico più ampio; in particolare è composto da 3 miliardi di persone che vivono con meno di US$2,50 al giorno (Poverty Facts and Stats, 2013). Questo segmento di mercato è dominato dalle cosiddette economie informali, relativamente inefficienti, ma caratterizzate da un alto potenziale di crescita in cui rientrano tanto le comunità rurali, prevalentemente rilevate in Africa e Asia, che le aree urbane per la maggior parte concentrate nell'Europa orientale e nel Sud America.
2. Persone con "bisogni speciali" – *Special Needs* (SN): termine introdotto dalla *World Health Organization* (WHO) (2012) con cui si identificano non solo soggetti con disfunzioni di natura medica o biologica, ma anche individui socialmente esclusi. Dagli ultimi dati forniti dalla WHO, rappresentano circa il 15% della popolazione mondiale, di cui l'80% nei paesi sviluppati.
3. *Prosumers*: il termine è stato coniato da Toffler (1981) riferendosi al concetto di "consumatori proattivi" ed il *wording* in questa specifica occorrenza è stato scelto in linea con il concetto di *peer economy* (Cheng, 2013). Si tratta di un mercato basato su relazioni dinamiche tra soggetti che cooperano per il conseguimento di un medesimo obiettivo, sia esso di natura economica, sociale o ambientale. I processi alla base della rete non seguono una gerarchia piramidale, e nell'allocazione delle risorse il focus è posto sulle relazioni sociali piuttosto che sui tradizionali meccanismi di *pricing* e *management*. Mentre i mercati tradizionali tendono a soddisfare le esigenze di coloro che hanno potere d'acquisto, i *prosumer* mirano ad una piena partecipazione, mirando sia ai bisogni comuni che non richiedono pagamenti diretti, come sanità ed educazione, ma anche ad attività che potenzialmente generano esternalità negative, come l'ambiente e i costi sociali.
4. Consumatori tradizionali: questo segmento di mercato è composto dalla restante parte della popolazione, tendenzialmente la parte più agiata rispetto a quelle sopraccitate.

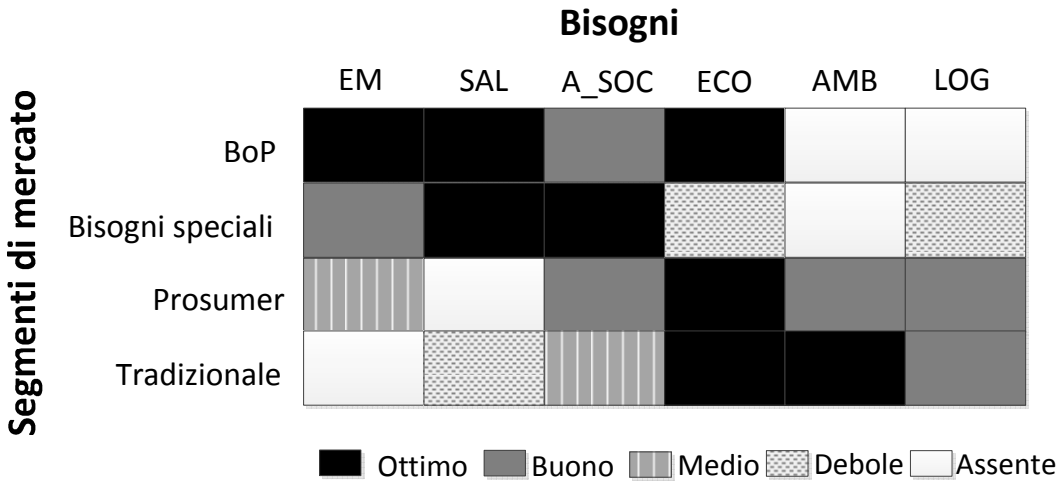

Figura 4: Matrice segmenti di mercato – bisogni

L'intersezione tra i bisogni latenti e le fasce di mercato è classificata secondo una scala qualitativa gerarchica che identifica il grado di ogni singola relazione. I bisogni sono quindi differenziati in 6 differenti categorie, coerentemente con i risultati della *cross-case analysis*:

1. Emergenza (EM): è dettata da cause legate a calamità naturali, politiche economiche e conflitti religiosi;
2. Salute e benessere (SAL): questa categoria è riferita ai bisogni primari (i.e., cibo, sicurezza, ricovero per i senza tetto, ecc.) ed a gravi patologie mediche;
3. Assistenza sociale (A_SOC): riguarda la sfera di assistenza sociale, servizi alle persone anziane e ai soggetti socialmente esclusi;
4. Sostegno economico e finanziario (ECO): riguarda l'aiuto finanziario per fornire gli strumenti utili a promuovere e sviluppare iniziative imprenditoriali in paesi emergenti volti a garantire l'autonomia economico-finanziaria;
5. Ambiente (AMB): si riferisce alla conservazione del territorio e dell'ambiente in termini, ad esempio, di riduzione dell'inquinamento e dello smaltimento dei rifiuti.
6. Logistica (LOG): quest'ultima categoria indica la possibilità di estrazione del valore da beni di seconda mano, in riferimento ai mercati di ridistribuzione, e da nuovi metodi di organizzazione della logistica, in particolare nei paesi sottosviluppati;

La scala gerarchica qualitativa, indicante il livello di interconnessione tra le due macro categorie rappresentate in tabella, riflette alcune particolarità associate all'analisi dei casi studio. Per esempio, si può evincere che l'area relativa al sostegno economico e finanziario è la più ricorrente, seguita da quella riferita a salute e benessere ed a quella riguardante l'assistenza sociale. All'interno di queste tre regioni è più facilmente possibile sviluppare delle soluzioni auto-sostenibili poiché capaci di acquisire un alto grado di scalabilità del mercato in seguito sia all'ampiezza della base di utenti potenzialmente coinvolti sia alla tipologia dei bisogni da soddisfare che permettono di creare un'elevata intensità di interazione con i beneficiari; i bisogni citati infatti, rappresentando una porzione ingente della base della piramide di Maslow "Gerarchia dei Bisogni" (Maslow, 1954), presentano, oltre ad una domanda fortemente inelastica, la più alta necessità di soddisfacimento necessaria per la sopravvivenza dell'individuo, nel caso in esame il beneficiario.

Inoltre, un'altra caratteristica che emerge dall'analisi dei casi è relativa al fatto che tutte le azioni aventi come mercato *target*, quello BOP, sono state intraprese da grandi imprese multi-nazionali, come, ad esempio, l'iniziativa Shokti Doi targata Danone; questa tipologia di compagnia infatti può far leva su una considerevole e solida riserva economica che permette di investire denaro e costruire le infrastrutture adeguate per condurre le operazioni.

In aggiunta, viene presentato un ulteriore strumento in Figura 5 che propone secondo una prospettiva aziendale le diverse categorie di iniziative, distinte, in base a due dimensioni rilevanti, in quattro quadranti. Le due dimensioni tengono in considerazione aspetti legati alla rilevanza dei profitti ed alla *mission* compagnia. La dimensione rappresentata su un ipotetico asse delle ascisse definisce l'incidenza dei profitti e la loro rilevanza in accordo con la *mission* che l'impresa si prefigge; la dimensione rappresentata sull'asse delle ordinate precisa lo scopo ultimo della *mission* e, in particolare, se è dettata da ragioni puramente sociali o se segue solamente logiche tracciate dalle dinamiche del mercato.

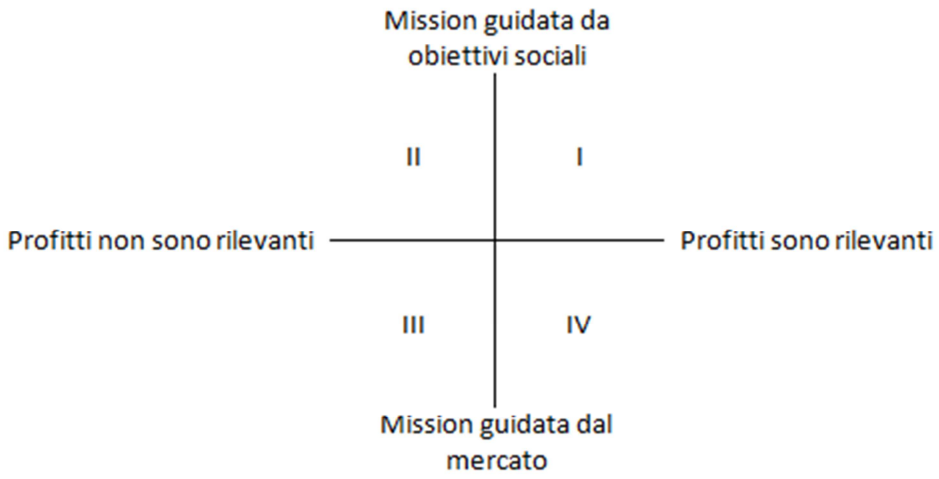

Figura 5: Clustering delle iniziative di business

Il quadrante I è di fondamentale importanza in quanto si ritrovano le organizzazioni che, oltre ad essere guidate da una *mission* sociale, vedono la realizzazione di un profitto come elemento chiave per la sopravvivenza. Questa è quindi la sfera di analisi maggiormente rilevante ai fini della corrente analisi; infatti, all'interno di quest'area vengono posizionate quelle compagnie che operano per creare esternalità positive e benefici per la collettività oltre a quelle che considerano i profitti come uno strumento per verificare la propria crescita e la propria efficienza, anche senza un sussidio economico esterno, e per disporre della quantità di denaro sufficiente da reinvestire per migliorare le proprie attività. Le iniziative imprenditoriali riferite a questo quadrante sono le più promettenti per la creazione di un ecosistema trasformativo di successo attraverso il cosiddetto approccio *triple-bottom-line* (Elkington, 1997).

Il quadrante II identifica le imprese *not-for-profit* operanti nel terzo settore a caratteri filantropici. Si parla di organizzazioni guidate da una missione sociale il cui modello di *business* non prevede la realizzazione di profitti come ad esempio le fondazioni, le associazioni di beneficenza e organizzazioni religiose che operano con il "minimo" obiettivo di coprire i costi sostenuti per le operazioni. Inoltre, esse sono concepite per ricevere contributi economici dai loro membri o da terze parti e per offrire i loro servizi e/o prodotti in cambio di un pagamento necessario per affrontare recuperare gli esborsi economici avvenuti.

Il quadrante III riguarda le organizzazioni che rispondono alle esigenze del mercato, di visibilità e presenza nel contesto competitivo; la dimensione sociale non è rilevante nella *mission* dell'impresa e, di conseguenza, queste iniziative non sono guidate dalla necessità di generare profitti per sopravvivere; è evidente che i concetti caratterizzanti il razionale del quadrante considerato identificano i tratti distintivi delle ben note operazioni di CSR.

Il quarto ed ultimo quadrante IV rappresenta il classico approccio dei *traditional business*, caratterizzati da una *market driven mission*, orientati al conseguimento di profitti ed alla remunerazione degli azionisti.

A questo punto dovrebbe essere chiaro e inequivocabile come le iniziative di *business* a carattere sociale, analizzate e caratterizzate nell'analisi precedente, siano facilmente identificabili nel quadrante I e III dello strumento rappresentato in Figura 5.

5. Indicazioni per la misurazione degli impatti sociali

Così come emerso dall'analisi della letteratura condotta nel capitolo 0, anche la *cross case analysis* ha messo in luce la necessità di investigare con maggiore dettaglio le modalità con cui definire e misurare gli impatti sociali generati da un'attività. Per questo motivo questa sezione fornisce alcune indicazioni ad un potenziale analista che si accinge ad effettuare una valutazione degli impatti sociali. Con il termine analista intendiamo qualsiasi soggetto coinvolto nella fase di valutazione degli impatti (e.g., imprenditore sociale, responsabile di azienda, *manager*, ricercatore o qualsiasi altro soggetto esterno che si appresta a svolgere tale compito).

In particolare l'analisi della letteratura ha messo in luce la presenza di alcune problematicità nella misurazione degli impatti sociali con cui ciascun analista potrebbe scontrarsi. Una delle principali criticità è legata all'identificazione di adeguati indicatori per la misurazione di tali impatti. Al fine di superare tale difficoltà abbiamo coniato un *framework* (Figura 7) da seguire per la selezione di idonei indicatori sociali. Tale approccio permette, infatti, di evitare eccessive approssimazioni e di fornire una misura che sia il più fedele possibile alla realtà.

Tuttavia, prima di addentrarci nella descrizione del *framework* è bene ricordare che nel momento in cui, per qualsiasi misurazione, vengono selezionati degli indicatori, o *key performance indicators* (KPI), è necessario effettuare la scelta bilanciando una serie di *trade-off*. Nel nostro caso, ad esempio, gli analisti potrebbero voler rappresentare tutte le sfaccettature possibili del fenomeno in esame, seguendo il principio della completezza. Questo, però richiederebbe un ingente sforzo ed impegno, anche in termini di costi, per cui un secondo principio, quello della sostenibilità, tende inevitabilmente a controbilanciare quello della completezza. D'altro canto sarebbe auspicabile avere informazioni il più specifiche possibili relativamente al caso oggetto di studio, senza, tuttavia, perdere la coerenza con gli aspetti considerati in letteratura, al fine di garantire la comparabilità tra casi simili.

Prendendo atto della presenza di tali *trade-off* (accompagnati da molti altri) l'analista sarà in grado di effettuare una buona valutazione trovando il giusto bilanciamento tra i comportamenti estremi precedentemente descritti.

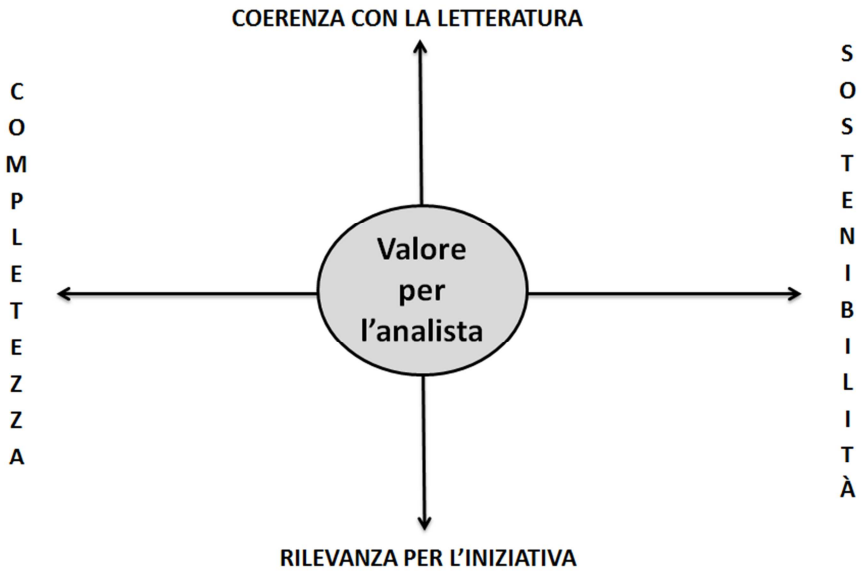

Figura 6: Trade-off presenti nel processo di selezione dei KPI per la valutazione degli impatti sociali

Infine, dopo aver mitigato tali *trade-off* nella selezione dei KPI, sarà possibile identificare gli indicatori più appropriati per rappresentare gli impatti sociali di un'iniziativa. Tali indicatori sono frutto di un approccio *bottom-up* che partendo dalle caratteristiche specifiche della singola iniziativa, verranno filtrati considerando i seguenti criteri (Figura 7):

a. rilevanza dell'indicatore con l'oggetto dell'analisi e rispetto ai diversi *stakeholder*;
b. adattabilità ad essere espresso in termini monetari: infatti per alcune metodologie per la valutazione degli impatti (es. SROI) è necessario esprimere l'indicatore in termini monetari. Per questo motivo un indicatore monetario andrebbe preferito, in quanto permetterebbe di evitare ulteriori approssimazioni ed assunzioni;
c. disponibilità del dato;
d. stima del tempo e del costo necessario per il calcolo dell'indicatore;
e. frequenza dell'aggiornamento del dato: come intuitivo dati più recenti andrebbero preferiti.

In questo modo gli analisti saranno in grado di identificare gli indicatori più adatti per la misurazione degli impatti evitando approssimazioni ed imprecisioni.

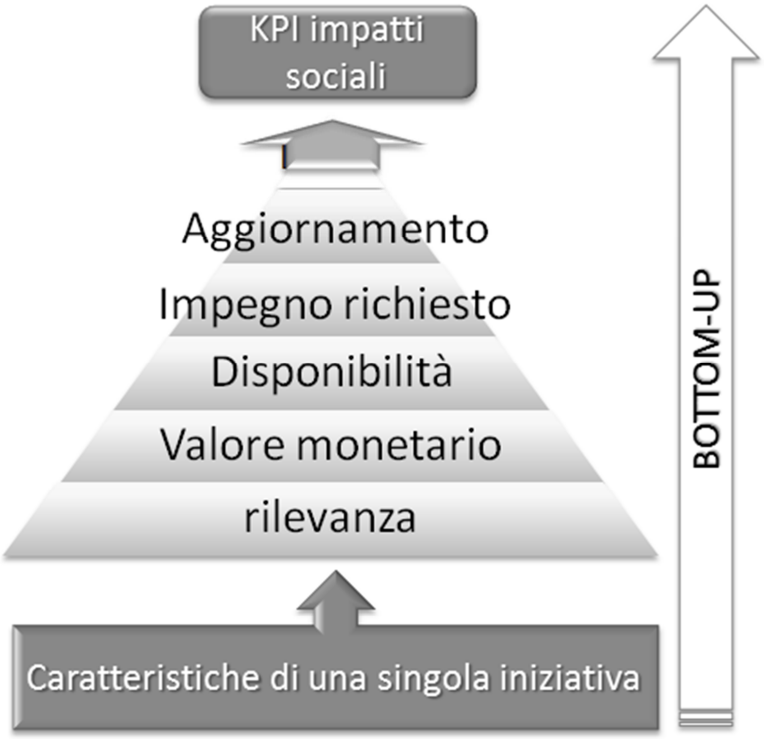

Figura 7: Framework per la selezione dei KPI per la misurazione degli impatti sociali

6. Conclusioni

Il *paper* presentato ha preso in esame l'ampio spettro di modelli di *business* sociali al fine di identificarne gli elementi caratterizzanti che dovrebbero essere tenuti in considerazione da qualsiasi imprenditore volenteroso di sviluppare o migliorare l'attitudine sociale della propria attività di *business*. La disamina della letteratura e dei risultati provenienti dai casi studio ha permesso di scoprire le peculiarità dei modelli di *business* sociali e ne ha quindi consentito la categorizzare. Inoltre, è stato possibile caratterizzare i casi studio in base ai segmenti di mercato serviti ed ai bisogni da soddisfare, potendo mettere in risalto l'interrelazione tra questi due tipi di categorie. Infine, l'attenzione è stata posta sull'analisi degli impatti, considerando che durante questo studio è emerso il loro ruolo nevralgico ai fini di un'analisi completa e precisa che permetta di comprendere meglio il potenziale successo e la scalabilità che un'iniziativa a vocazione sociale può raggiungere.

I risultati principali del presente elaborato possono essere suddivisi in tre macro categorie di seguito descritte.

Innanzitutto, la conoscenza delle dinamiche utili all'elaborazione di un modello di *business* è tanto importante per i modelli tradizionali quanto per quelli a sfondo sociale. Di conseguenza, gli imprenditori sociali e qualsiasi *manager* incline ad introdurre attività sociali in modelli di *business* esistenti dovrebbero essere consapevoli della rilevanza del modello ed intraprendere l'attività dell'elaborazione di esso come fase iniziale prima di lanciare l'iniziativa, testandolo e aggiornandolo, seguendo per esempio la metodologia *lean*, durante l'evoluzione del progetto.

La seconda categoria riguarda la differenziazione tra i modelli di *business* sociali e quelli tradizionali, che prende le mosse dall'apparente dualità rinvenibile tra profitti ed impatti: se da un lato l'obiettivo sociale è la principale missione di ogni iniziativa, d'altro canto è necessario ricavare dei profitti al fine di garantire anzitutto l'auto-sostenibilità dell'iniziativa e successivamente per favorire la sua scalabilità. Per questo, ad esempio, gli imprenditori sociali dovranno avere chiara in mente la distinzione tra beneficiari e clienti, distinguere la propria *value proposition* guardando sia al lato economico che a quello sociale e considerare l'importante ruolo della valutazione degli impatti all'interno del processo che porta alla validazione del proprio modello di *business*.

Il terzo ed ultimo aspetto, infine, riguarda proprio il ruolo nevralgico rivestito dalla valutazione degli impatti all'interno di un *business model* sociale. Anche se tale fase potrebbe essere particolarmente complessa e suscitare diverse critiche, riteniamo che ciascun imprenditore o *manager* debba imparare ad identificare gli indicatori maggiormente idonei alla misurazione degli impatti sociali. Per tale processo di identificazione si può ricorrere all'utilizzo di un *framework* che consideri *in primis* tutti gli aspetti sociali rilevanti e successivamente li selezioni in base a criteri specifici (i.e., rilevanza, adattabilità ad essere espresso in termini monetari, disponibilità, impegno richiesto e aggiornamento). Questo approccio consentirà ad imprenditori e *manager* in primo luogo di assumere una visione globale e, successivamente, di selezionare le informazioni più utili evitando eccessive approssimazioni.

In conclusione, è necessario anche menzionare alcuni limiti del presente lavoro, che possono essere presi in considerazione per lo sviluppo di analisi future. Nonostante il rigore con cui le metodologie prescelte sono state impiegate, la "validità esterna" può rappresentare un indubbio tallone d'Achille di qualsiasi analisi empirica strettamente legata a caratteristiche contestuali. La validità esterna (o generalizzabilità), infatti, è fondata sul principio che le teorie relative ad un dato fenomeno che sono elaborate per un certo contesto devono poi valere in altri ambienti diversi (Calder, Phillips, & Tybout, 1982; McGrath & Brinberg, 1983).

Estendendo questo concetto al presente *paper*, il limitato numero di imprese considerate e l'influenza di variabili legate a contesti specifici potrebbe averci fatto perdere di vista alcuni aspetti di analisi rilevanti. Tuttavia, al fine di limitare tale problematicità, la scelta dei casi di studio è stata effettuata tenendo in considerazione criteri specifici che ci ha portato alla selezione di un *set* di casi sufficientemente rappresentativo e differenziato. Conseguentemente la ricerca condotta potrà essere, in futuro, ampliata partendo da tali limiti. Le informazioni relative ai casi studio, ad esempio, potranno essere integrate con interviste effettuate ad imprenditori sociali, le quali ci permetteranno, da un lato, di trovare informazioni più precise e dirette e, dall'altro, i soggetti intervistati potranno essere considerati come tester per l'utilizzo del *framework* per la selezione degli indicatori per la valutazione degli impatti sociali proposto. Inoltre, essendo l'Italia un contesto particolarmente interessante e vivace per quanto riguarda le dinamiche sottese alla *social economy*, si potrà concentrare l'attenzione su un gruppo di iniziative avviate proprio all'interno del nostro Paese

Riferimenti bibliografici

Arvidson, A., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2013). Valuing the Social? The nature and controversies of measuring Social Return on Investment (SROI) . *Voluntary Sector Review, 4*(1), 3-18.

BEPA. (2014). *Social Innovation. A decade of changes.* European Commission.

Borzaga, C., & Fazzi, L. (2011). *Le imprese sociali.*

Burkett, I. (no date). *Using the Business Model Canvas for Social Enterprise Design.* Knode.

Calder, B. J., Phillips, L. W., & Tybout, A. M. (1982). The concept of external validity. *Journal of Consumer Research, 9*(3), 240–244.

Cheng, D. (2013). The peer economy will transform work (or at least how we think of it). *Harvard Business Review*.

Clifford, J., Markey, K., & Malpani, N. (2013). *Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK.* London: E3M.

Ebrahim, A., & Rangan, V. (2010). *The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance.* Harvard: Harvard Business School.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532-550.

Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard business review, 84*(10), 92.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of Twenty-First Century Business.* Oxford: Capstone.

Epstein, M., & Yuthas, K. (2014). *Measuring and Improving Social Impacts.* San Francisco: BK.

European Commission. (2014). *A map of Social Enterprises and their eco-systems in Europe.*

Fiorentini, G., & Calò, F. (2013). *Impresa Sociale & Innovazione Sociale.* Milano: Franco Angeli.

GECES Sub-group on Impact Measurement. (2014). *Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI.* GECES.

Investing for Good. (2012). *Guidelines for how to measure and report social impact.* Adrian Hornsby.

ISFOL. (2013). *Analisi e valorizzazione dei modelli imprenditoriali dell'economia sociale.* ISFOL.

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review, 86*(12), 57-68.

Layard, R., & Glaister, S. (1994). *Cost–benefit analysis.* Cambridge: Cambridge.

London Business School, Nef, Small Business Service. (2004). *Measuring social impact: the foundation of social return on investment (SROI).* Nef.

Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. . *Stanford social innovation review, 5*(2), 28-39.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality.*

McGrath, J. E., & Brinberg, D. (1983). External validity and the research process: a comment on the Calder/Lynch dialogue. *Journal of Consumer Research, 10*(1), 115–124.

Meldrum, B., Read, P., & Harrison, C. (no date). *A Guide to Measuring Social Impact - White Paper.* Social Impact Tracker.

Michelini, L. (2012). *Social Innovation and New Business Models: Creating Shared Value in Low-Income Markets.* Springer Science & Business Media.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Smith, A. (2010). *Business Model Generation.* Wiley.

Petitjean, S., & Lemoine, P. (2014, 02 10). Social Entrepreneurships - One response to the crisis. *Europolitics*, p. 15.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, January / February). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, p. 68-84.

Poverty Facts and Stats. (2013). Tratto da http://www.globalissues.org/article/26/poverty-facts-and-stats

Social Innovation Lab. (accesso 2015). *Social Business Model Canvas*. Tratto da http://www.socialbusinessmodelcanvas.com/wp-content/uploads/Social-Business-Model-Canvas.png

Tellis, W. (1997). Introduction to Case Study. *The Qualitative Report, 2*(3).

The SROI Network. (2012). *A guide to Social Return on Investment.* The SROI Network.

Toffler, A. (1981). *The third wave.* New York: Bantam books.

Venturi, P., & Zandonai, F. (2014). *Impresa Sociale in Italia: identità di sviluppo in un quadro di riforma.* IRIS Network.

Weiss, C. (1995). Nothing as practical as good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families. In J. Connell, A. Kubisch, L. B. Schorr, & C. Weiss, *New approaches to evaluating community initiatives: concepts, methods, and contexts* (p. 65-92). Washington: The Aspen Institute.

World Health Organization. (2012). *World report on disability.* Malta: World Bank.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods.* London: Sage.

Young Foundation. (accesso 2015). *The Social Business Model Canvas*. Tratto da http://growingsocialventures.org/en/course-content/social-business-model-canvas

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning, 43*(April-June), 308-325.