



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Amministrazione, finanza e
controllo

Tesi di Laurea

**La creazione di valore
condiviso attraverso
l'innovazione strategica sociale**

Relatore

Ch. Prof. Alberto Brugnoli

Correlatore

Ch. Prof. Carlo Bagnoli

Laureando

Salvatore Lo Voi

Matricola 864934

Anno Accademico

2018 / 2019

Sommario

1	<i>L'innovazione sociale: oltre la CSR e la triple bottom line</i>	4
1.1	Quadro generale dei concetti e degli obiettivi	4
1.1.1	Il confronto con la responsabilità sociale d'impresa	6
1.1.2	La creazione di valore condiviso	7
1.1.3	Il confronto tra la responsabilità strategica d'impresa e la creazione di valore condiviso	9
1.2	Mancanza di una definizione unitaria	10
1.2.1	Il problema della moltitudine di definizioni	10
1.2.2	L'innovazione sociale come modifiche di processi e obiettivi	15
1.2.3	L'innovazione sociale come introduzione di nuovi prodotti	17
1.3	Metodologia della ricerca	19
2	<i>L'innovazione strategica sociale e gli impatti sui modelli di business</i>	25
2.1	L'impatto dell'innovazione strategica sociale a livello di singoli building block (benefici operativi) e di intero modello di business	25
2.2	Wellbeing Business model	31
2.3	Green and Circular Business model	32
2.4	Fair trade Business model	34
2.5	Social needs Oriented Business Model	35
2.6	Social identity Business model	36
2.7	Hybrid organization Business model	38
2.8	Social ecosystem Business model	39
	<i>Elenco delle figure</i>	42
	<i>Elenco delle tabelle</i>	42
	<i>Bibliografia</i>	43

1 L'innovazione sociale: oltre la CSR e la triple bottom line

1.1 Quadro generale dei concetti e degli obiettivi

L'innovazione strategica sociale, o in un contesto internazionale *social strategy innovation*, rappresenta nel dibattito accademico, e non solo, mondiale un tema molto discusso negli ultimi anni, enfatizzato dai *policy makers* e dai soggetti pubblici che hanno intrapreso una serie di politiche al fine di aiutare e sostenere azioni strategiche compiute dalle imprese che, sempre di più, hanno compreso l'importanza della loro "funzione sociale".

Nonostante le imprese siano già da tempo consapevoli che l'attività economica non si ripercuota esclusivamente sulle modello organizzativo interno e sui clienti diretti, le politiche intraprese dal management nei confronti del contesto e del tessuto sociale circostante sono rivolte spesso solamente ad ottenere un ritorno economico in termini di immagine senza contribuire effettivamente a migliorare le condizioni generali.

Il fondamento della costituzione di una impresa è l'obiettivo, da parte dell'imprenditore e attraverso un complesso di beni organizzati, di soddisfare un bisogno umano inespresso o mal appagato dalle soluzioni proposte dal mercato e quindi dalle imprese esistenti ottenendo dunque un vantaggio competitivo: per mezzo della *social innovation* l'obiettivo dell'impresa non è solo la creazione di valore conseguendo profitti, garantendo di conseguenza la continuità aziendale, ma essi sono ottenuti risolvendo ed appagando i bisogni della società, che nonostante siano presi in carico dal settore pubblico e dal cosiddetto "terzo settore", risultano essere quelli maggiormente carenti di soluzioni innovative (Pulford and Addarii, 2010; Osburg and Schmidpeter, 2013; George *et al.*, 2016).

Per soddisfare al meglio i bisogni sociali dunque l'impresa dovrà contemplare dei cambiamenti sia organizzativi sia dal punto di vista della mission e dei valori che guidano l'impresa; l'interesse verso le esigenze della comunità comporta l'inglobamento di tutta una serie di procedure all'interno dell'impresa cosicché esso diventi non solo una parte periferica della gestione aziendale ma il cuore ed il caposaldo di tutto il modello di business. Pertanto, i risultati della direzione imposta dal management saranno direttamente legati e correlati a quanto le azioni stesse dell'impresa influenzino i comportamenti e le condizioni della

comunità e viceversa: l'effetto di questo rapporto di reciproca influenza non può che portare ad un progresso della società e contemporaneamente delle imprese che si attivano nella ricerca di innovazioni per sopperire alle necessità presenti nella collettività e nell'ambiente.

L'innovazione sociale costituisce dunque un'evoluzione nella prospettiva della responsabilità d'impresa andando oltre i concetti, già ampiamente studiati ed implementati dalle imprese, di responsabilità sociale d'impresa (RSI, o in inglese CSR, acronimo di *corporate social responsibility*) e *triple bottom line*¹ ed ovviamente superando i concetti e le azioni di filantropia e donazioni legate ad un sentimento di carità verso il prossimo.

Nel discutere delle innovazioni sociali e della valore sociale delle imprese, il mondo accademico non fornisce delle chiare azioni da intraprendere bensì definisce alcune linee-guida per quei soggetti che si adoperano per il suddetto fine: si tratta dunque di esaminare a consuntivo ciò che viene fatto nella realtà cercando di stabilire a ritroso dei modelli di business coerenti con una logica economico-aziendale al fine di rilevare un collegamento tra quanto detto dalla letteratura sull'innovazione sociale e sui temi ad essa correlati e il modello di business di un'impresa. La produzione letteraria afferente all'argomento trattato risulta spesso scevra da riferimenti alla vita aziendale e alle modalità di creazione di valore da parte delle imprese rimanendo sul piano teorico di ciò che si dovrebbe fare oppure rimandando agli esempi di imprese virtuose. Una bibliografia così caratterizzata rischia quindi di rallentare la diffusione delle innovazioni sociali con un'alta probabilità di far percepire esse come dei fenomeni localmente applicabili al verificarsi di specifiche condizioni: l'obiettivo di questa trattazione è evitare quindi che l'innovazione strategica sociale venga percepita come un'esperienza isolata e difficilmente replicabile, separata dalla realtà imprenditoriale.

¹ Il termine fu coniato nel 1994 da J. Elkington per suggerire alle imprese un nuovo metodo per rendicontare le proprie performance. Nei paesi anglosassoni la *bottom line* consiste nell'ultima riga del bilancio dove viene indicato l'utile/perdita d'esercizio; con la *triple bottom line* le imprese dovranno informare gli stakeholder sui risultati ottenuti dal punto di vista economico, sociale ed ambientale. Per una comprensione maggiore si consiglia Elkington, J. (1997), "Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business", Capstone.

A tal fine, in questa trattazione vengono proposti alcuni esempi di strategie implementabili, il cui fine ultimo è quello di conseguire un progresso aziendale e sociale, che a loro volta implicano necessariamente determinati impatti specifici sulle componenti del modello di business che dovranno rispondere e adeguarsi alle politiche adottate: gli schemi presentati illustrano quali componenti vengono maggiormente influenzati a seconda della strategia implementata e scelta dal management.

1.1.1 Il confronto con la responsabilità sociale d'impresa

L'innovazione strategica sociale, quindi come già detto, permette di superare i concetti di semplice responsabilità da parte dell'impresa nei confronti della società così come la rendicontazione e la comunicazione verso l'esterno senza la creazione di valore; il concetto di innovazione sociale da parte delle imprese for-profit (quindi escludendo al momento tutti quei soggetti che per statuto hanno come fine il miglioramento delle condizioni sociali i.e. il terzo settore, il settore pubblico) può essere considerato l'evoluzione naturale della responsabilità strategica da parte delle imprese, ossia un'attenzione verso i bisogni sociali che stimola le capacità interne (indifferentemente se siano appartenenti alla proprietà, al management o alle risorse umane) sia per migliorare le aree salienti nel contesto competitivo (quindi rinforzare la strategia) ed al contempo trasformare le attività nella catena del valore per creare valore per la società (Porter and Kramer, 2006). Gli autori, al fine di esplicitare al meglio il concetto, fanno riferimento a tutte le operazioni e pratiche adoperate dalle imprese per mitigare gli effetti della propria attività, seguendo un principio di “non danneggiare”, e contemporaneamente modificare la strategia: sono riconducibili a questo tipo di azioni tutte le iniziative in tema di sostenibilità ambientale senza alcun coinvolgimento di partner o soggetti esterni; l'obiettivo di questi interventi è dunque sì strategico e sociale, ma manca del concetto di innovazione e quindi della modifica dei comportamenti, delle pratiche interne e del mercato stesso: il contesto ambientale e la società sono così relegati semplicemente ad un ruolo passivo, recependo i mutamenti e l'offerta predisposta ed “imposta” dalle imprese, contribuendo al processo di creazione di essa solamente attraverso l'espressione dei bisogni ed eventualmente, a posteriori, nel segnalare la dannosità di certi comportamenti.

Gli stessi autori, circa cinque anni dopo, hanno sviluppato un ulteriore principio, da porsi idealmente come naturale prosecuzione del precedente: per le imprese non è più sufficiente distribuire agli *stakeholders*² esterni il reddito prodotto (spesso a discapito della società stessa a mo' di risarcimento per quanto fatto) o non integrarli all'interno del processo produttivo, dal momento della creazione del prodotto/servizio alla sua distribuzione, ma è necessario includere la società e tali soggetti all'interno di esso e nello specifico è indispensabile che le imprese riconoscano i problemi che affliggono la comunità come una nuova opportunità di business migliorando così le prestazioni aziendali: seguendo tale logica, i due studiosi definiscono la loro idea come "Shared Value", ossia valore condiviso, dove il valore viene creato congiuntamente alla società in un'ottica di condivisione, superando in questo modo il concetto di distribuzione del valore ai soggetti esterni (Porter and Kramer, 2011).

1.1.2 La creazione di valore condiviso

La creazione di valore condiviso (nel lavoro sopracitato spesso abbreviato in "CSV", acronimo di creating shared value) rappresenta il fine ultimo di ogni impresa, un obiettivo aziendale che va al di là del soddisfacimento degli interessi della proprietà e alla remunerazione del capitale investito nell'impresa, poiché essa permette di poter generare valore (concetto ben differente dal profitto) sia per l'impresa che per l'insieme dei soggetti interessati in un'ottica di mutuo e condiviso accrescimento: l'impresa è capace di generare profitti, derivanti dall'offerta di beni/servizi ad un pubblico molto ampio (seguendo una strategia di "blue ocean"³), assicurando così la continuità aziendale e la distribuzione di dividendi ai soggetti che detengono le quote partecipative al tempo stesso, senza procurare alcun tipo di danno o sottrazione di risorse, fondi etc. all'impresa, permette di soddisfare bisogni sociali producendo un miglioramento nelle

² Per *stakeholder*, o portatore di interesse, si intende un soggetto che è attivamente coinvolto in un'iniziativa economica, il cui interesse è influenzato dal risultato e/o dall'andamento dell'iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un'organizzazione. [voce "stakeholder" dell'Enciclopedia Treccani]. *Stakeholders* ad esempio sono gli impiegati, le istituzioni pubbliche e l'ambiente.

³ La "blue ocean strategy", ossia la strategia di oceano blu in contrapposizione alla "red ocean strategy", è riconducibile alla strategia messa in pratica dal management tale per cui l'impresa si trova ad essere unica concorrente in un nuovo mercato. Per un ulteriore approfondimento si consiglia la lettura di Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, Mass, Harvard Business School Press.

condizioni ambientali e sociali in cui l'azienda opera.; il modello può essere interpretato come un "rinnovato capitalismo che eleva a livello strategico il raggiungimento di obiettivi sociali di un'impresa" (Corazza, Scagnelli and Mancini, 2014); dunque non è sufficiente avere l'intenzione di apportare benefici al contesto ma il valore condiviso deve essere definito come "policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates" (Kreckova, 2015), ossia politiche e pratiche operative, effettivamente adottate, che migliorano la competitività di un'impresa e al contempo facendo progredire le condizioni economiche e sociali nelle comunità in cui essa opera.

Alla base del valore condiviso non vi è, come peraltro ben intuibile da quanto detto precedentemente, l'esclusiva volontà di trarre profitto dalla strategia aziendale e in secondo piano rilevare l'impatto che essa ha sulla società: i bisogni e le attenzioni della comunità hanno la funzione di dare ispirazione e generare un processo riflessivo da parte della proprietà e del management su come le soluzioni alle necessità (che esse siano esplicite o implicite) del contesto possano essere delle opportunità di business, ossia capace di generare ricavi. La creazione di valore condiviso non deve essere perciò considerata come una contrazione della libertà di operare delle società for-profit equiparando l'oggetto sociale agli enti no-profit (ossia compiere operazioni di utilità sociale) bensì rappresenta l'idea che miglioramenti delle condizioni sociali possano essere ottenuti attraverso le strategie adottate dalle imprese le quali ne giovano a loro volta formando dunque un circolo virtuoso. Ciò è in netta antitesi con la teoria degli shareholders secondo cui l'unica responsabilità dell'impresa nei confronti della società consiste nella massimizzazione dei profitti risolvendo il dilemma del rapporto principale-agente⁴ (Friedman, 1970): secondo l'autore, l'agente-manager che decide di perseguire scopi pubblici, utilizzando le risorse dell'impresa, danneggia numerosi

⁴ Il moral hazard, traducibile in azzardo o rischio morale, è il concetto relativo all'asimmetria informativa ex-post tra proprietà e management, secondo cui il manager nonostante sia vincolato a rispondere agli interessi degli shareholder può compiere azioni al fine di perseguire i propri interessi. Per una comprensione più approfondita si consiglia Jensen, M. e Meckling, W. H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", in *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, 1976, pp. 305-360.

soggetti (e.g. gli azionisti con minori profitti, i clienti con un possibile sovrapprezzo, dipendenti con minori salari etc.) sostituendosi ai policy makers democraticamente eletti, caratteristica mancante agli amministratori aziendali.

1.1.3 Il confronto tra la responsabilità strategica d'impresa e la creazione di valore condiviso

La creazione di valore condiviso è quindi lo stadio successivo alla responsabilità sociale strategica d'impresa rappresentando la strategia di congiunzione tra le imprese votate alla massimizzazione del profitto e gli enti dedicati all'utilità sociale e al settore pubblico.

Tabella 1 - Differenze tra RSI e CSV

Caratteristica	Responsabilità sociale d'impresa	Creazione di valore condiviso
Valori fondanti	Fare del bene	Creare valore economico e benefici sociali in relazione ai costi
Motivazioni fondanti	Discrezionalità o pressioni esterne	Posizionamento strategico/competitivo
Soggetto promotore	Impresa "sostenibile", "filantropica"	Unione di imprese e comunità per la creazione di valore
Definizione dell'agenda	Determinato da rapporti esterni o preferenze personali	Internamente generata e specifica per impresa
Impatto sulla massimizzazione di profitto	Separato	Integrato
Impatto sul budget aziendale	Limitato	Complessivo

Fonte: Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011) 'Creating shared value', Harvard Business Review, (February)

Come riassunto dalla tabella sopra esposta, la creazione di valore condiviso

consiste nell'inserimento della creazione di benefici sociali nella strategia competitiva dell'impresa, la quale opera in simbiosi ed in collaborazione con soggetti terzi, che da semplici portatori di interesse diventano soggetti partner nel progetto e dell'attività aziendale; per l'impresa, l'adozione di questo nuovo concetto ha un'influenza notevole sulla normale operatività aziendale, sia nei processi organizzativi sia nelle politiche contabili-finanziari di budgeting e rilevazione dei risultati: le iniziative aziendali rivolte al sociale, poiché esse assumono adesso rilevanza strategica per l'intera impresa, dispongono di fondi maggiori rispetto a quelli predisposti per le attività di responsabilità sociale cosicché suddette operazioni comportino di conseguenza una maggiore rilevanza nella determinazione dei profitti conseguiti dall'impresa.

La creazione di valore condiviso presuppone la collaborazione tra numerosi soggetti differenti per natura, scopi istituzionali, struttura societaria e regolamentazione ma sottostanti congiuntamente al desiderio e alla volontà di compiere operazioni per migliorare la società: è imprescindibile il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati al fine di trovare e realizzare le soluzioni idealizzate, in modo tale da garantirne la massima efficacia ed efficienza: il rapporto tra l'impresa con la comunità, con il settore pubblico e l'ambiente può essere fonte di innovazioni dal punto di vista organizzativo interno, organizzativo esterno ossia i processi di vendita ed infine un'innovazione di prodotto; tra i primi vi sono i cambiamenti di procedure e le modifiche statutarie, quali la scelta di adottare forme societarie alternative quali le società benefit che si avrà modo di illustrare successivamente, tra i processi esterni vi è la scelta di distributori fidelizzati e consapevoli delle scelte strategiche mentre rientrano nell'ultima categoria le innovazioni che riguardano il prodotto bene/servizio che soddisfi un bisogno esplicitato da una moltitudine di soggetti.

1.2 Mancanza di una definizione unitaria

1.2.1 Il problema della moltitudine di definizioni

Per descrivere e fare luce su un fenomeno, è bene iniziare enunciando la definizione o se non altro le caratteristiche peculiari che lo contraddistinguono: difatti la definizione, per antonomasia, permette di fornire alcune nozioni base al

lettore riguardo ciò di cui si sta parlando consentendo di agevolare la comprensione del testo.

Come accennato nell'introduzione, al momento della stesura della tesi non vi è una definizione, universalmente accettata e priva di critiche, di innovazione strategica sociale bensì vi è una moltitudine di enunciati differenti tra loro nonostante vi siano alcune caratteristiche chiave riscontrabili in numerosi testi che permette di definire i punti salienti senza i quali non è possibile parlare di *social strategy innovation*. Dunque, ogni autore e/o istituzione che esprime la propria opinione o illustra uno stato dell'arte delle azioni intraprese nel territorio fornisce una propria spiegazione oppure adotta una definizione già enunciata precedentemente sebbene riconosca che ciò possa comportare delle critiche al lavoro svolto: questa situazione permette la redazione di numerosi testi contenenti le opinioni personali del redattore e spiegazioni riguardo il fenomeno arricchendo quindi la già ampia bibliografia in merito ma al tempo stesso rende ancora più difficile illustrare con chiarezza il concetto creando così incertezza sulle caratteristiche e problematiche connesse (Anderson, Curtis and Wittig, 2014).

L'assenza di una spiegazione chiara è una delle caratteristiche dell'innovazione strategica sociale che dimostra come l'argomento, nonostante sia ampiamente dibattuto e vi sia un indiscutibile incremento di azioni nell'economia reale, sia di recente formazione e agli stadi iniziali della discussione a riguardo: infatti all'origine vi è abbondanza di idee e concetti ma non vi è un'adeguata struttura di raccordo. L'assenza di una definizione chiara e precisa del termine può comportare inesorabilmente il rischio di una riduzione di credibilità del fenomeno ritenendo la *social innovation* nient'altro che una parola chiave alla moda snaturandola dai concetti nuovi che essa apporta, e al fine di definire l'innovazione come un campo di ricerca strutturato “a satisfactory and comprehensive definition of the term is of absolutely fundamental importance. In the scientific context ‘satisfactory’ means ‘useful to guide research’ and ‘comprehensive’ means ‘of a scope large enough to accommodate a significant number of relevant empirical cases.” (Pol and Ville, 2008) ossia un'unica definizione che sia allo stesso tempo utile per dare il via a ricerche e studi futuri

e non sia troppo stringente al fine di poter includere casi di studio empirici e rilevanti.

È oltretutto difficile trovare una legittimazione “autorevole” della definizione poiché sono vari i soggetti che descrivono la nozione, a volte con numerose similitudini tra loro: è dunque arduo stabilire se la definizione debba provenire da una fonte istituzionale (i.e. l’Unione Europea o pubblici), da studiosi accademici o da soggetti già impegnati nella risoluzione di bisogni sociali, che rappresentano la parte maggioritaria (Caulier-Grice *et al.*, 2012).

Innanzitutto, per poter definire o quanto meno cercare di chiarire il termine può essere utile analizzare le singole componenti che la costituiscono in quanto esse sono di per sé esplicative.

“Innovazione” è spesso contrapposto e altrettanto spesso accostato al termine “invenzione” ed è utile qui sottolinearne i punti comuni e le differenze: entrambi i termini riferiscono al mutamento, all’evoluzione e al cambiamento dello status quo ma ciò che più importante in campo economico è la differenza che li contraddistingue, ossia l’innovazione rappresenta l’introduzione di nuovi prodotti o processi nel mercato ovvero l’applicazione di un’invenzione nel mercato dove l’“invenzione” rappresenta la scoperta di una soluzione ad un problema od una miglioria senza alcun ritorno economico che derivi da essa⁵.

L’innovazione si configura quindi come un radicale cambiamento apportato dall’impresa nel mercato non solo riguardo l’immissione di nuovi prodotti ma anche un mutamento nei processi, nel modo di fare economia e nei sistemi economici nel loro complesso.

Il termine “innovazione” e specialmente “innovazione sociale” è stato usato con accezioni diverse nel corso del tempo passando dall’essere utilizzato come espressione dispregiativa dei movimenti religiosi e politici (e.g. il comunismo), identificando successivamente i movimenti scaturiti per la conquista dei diritti

⁵ La definizione data è di chiara ispirazione schumpeteriana ed ascrivibile a numerosi scritti dell’economista austriaco. Per una lettura più approfondita si consiglia Schumpeter, J.A. (1942) *Capitalism, socialism, and democracy*, Harper and Brothers, New York.

sociali (e.g. il movimento operaio ed il femminismo) fino alla connotazione positiva che si ha attualmente (Godin, 2012).

Con l'aggettivo "strategica" si collega il termine "innovazione" (più di quanto la definizione stessa già faccia) alle problematiche della gestione aziendale e rivela quanto essa sia di fondamentale importanza per la creazione di valore e per l'ottenimento di un vantaggio competitivo nel mercato: l'innovazione coinvolge tutta l'entità aziendale e ne modifica le politiche e la stessa struttura qualora esso rappresenti una svolta sia etica che economica dell'impresa; l'atteggiamento strategico quindi da sviluppare da parte del management è quello di riconoscere un gap di posizionamento strategico, ossia una mancanza di attori in un mercato esistente o potenziale, in modo tale da distinguersi ed ottenere un profitto da tale operazione. Inoltre la caratteristica della strategia è tale da evidenziare la volontà pro-attiva di effettuare delle azioni al fine di raggiungere una modifica migliorativa delle condizioni della società: non si tratta dunque di un atteggiamento tattico di risposta nei confronti di altri player (istituzionali e/o non) presenti nel settore ma si enfatizzano tutte le operazioni di indagine, ricerca e formulazione di ipotesi necessarie al fine di realizzare il prodotto o modificare i processi tali da conseguire il risultato desiderato.

È da questo termine che si evidenzia la differenza sostanziale tra i concetti di *social innovation* e le operazioni riconducibili ai concetti di filantropia e carità (e.g. donazioni, raccolta fondi) come strumento di soluzione approntato dalle imprese ai problemi della comunità: quest'ultime nonostante contribuiscano ad affrontare i bisogni sociali non rappresentano un metodo efficace ed efficiente per numerosi motivi, comportando dunque uno spreco di risorse; non essendo in alcun modo presente un nesso con le strategie aziendali esse sono legate solo a sentimenti ed interessi privati del management che destina alle iniziative più varie le risorse e i profitti aziendali, e al tempo stesso le associazioni sono costrette ad impiegare tempo, energie e risorse per reperire i suddetti fondi, invece di utilizzarli per programmare e gestire le azioni intraprese (Yunus, 2008); come evidenziato più dallo stesso prof. Yunus, le operazioni relative alla carità inoltre, oltre a soffrire dell'asimmetria informativa tra proprietà e agente, si possono riassumere in una distribuzione dei profitti, i quali però non vengono reinvestiti

nell'impresa riducendo i benefici sia per i proprietari, i quali subiscono la diminuzione della quota dei dividendi percepibili, sia per l'impresa che affrontano una diminuzione dei fondi (Yunus, Moingeon and Lehmann-Ortega, 2010).

L'innovazione strategica sociale non si propone quindi semplicemente di non danneggiare il contesto in cui l'impresa vive e comunicare all'esterno quanto fatto, seguendo politiche di marketing volte esclusivamente ad acquisire il maggior numero di consumatori proiettando all'esterno un'immagine di un'impresa responsabile note come operazioni di *greenwashing*, ma lo sviluppo della società fa parte degli obiettivi fondamentali dell'impresa e quindi anche base di partenza per l'evoluzione strategica di essa strettamente legata ai risultati economici: la *social strategy innovation* dunque rappresenta lo strumento per migliorare la competitività dell'impresa nel mercato coniugando in maniera efficiente e proficua gli interessi degli stakeholders, che investono nell'azienda al fine di ottenere un ritorno economico, e gli interessi della collettività (Porter and Kramer, 2006).

Il termine "sociale", come si è già avuto modo di vedere, è ciò che distingue e caratterizza questa innovazione strategica: nonostante l'aggettivo possa essere considerato come un concetto dall'ampio spettro di applicazione senza la possibilità di identificare quali azioni possano essere effettivamente inserite nel quadro della *social strategy innovation*, il termine costituisce il fulcro centrale dell'innovazione costituendo sia il punto di partenza quanto il fine ultimo di essa. L'innovazione strategica sociale ha la sua origine nell'analisi dei bisogni e dai desideri espliciti del "*chi sociale*", ossia di tutti gli stakeholders afferenti all'impresa, indipendentemente essi siano interni o esterni, e consiste nell'implementare una soluzione, che possa essere efficace e contemporaneamente capace di generare utili, ai bisogni sociali che risultano essere di varia natura e a volte scarsamente soddisfatti dal settore pubblico e dal settore no-profit.

Per quanto riguarda i bisogni sociali, nella letteratura vengono inclusi diverse categorie di problematiche sociali quali l'invecchiamento della popolazione, la parità di genere e la lotta contro la fame nel mondo, problemi economici

strutturali come l'industria e il consumo sostenibile, la povertà ed una crescita responsabile anche nel mercato del lavoro, senza tralasciare i problemi legati alla salvaguardia dell'ambiente come l'attenzione all'inquinamento e il cambiamento climatico (Osburg and Schmidpeter, 2013) come definiti anche dall'ONU nell'ambito dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile⁶.

Per “sociale” si intende non solo l'obiettivo ma anche il processo e la maniera di svolgere le attività aziendali: di frequente le azioni di innovazione sociale seguono una logica *bottom-up* ossia proveniente dal basso, direttamente dagli utilizzatori finali che meglio comprendono le loro esigenze, rispetto ad una logica *top-down* dove le soluzioni vengono imposte dall'alto generando così un rapporto di collaborazione più stretto ed intenso tra gli utenti e la collettività con le imprese (Schubert, 2014; Gramescu, 2016). Tuttavia, riferirsi al “sociale” quale obiettivo dell'innovazione e al tempo stesso il processo con cui ottenere quel risultato può creare il rischio di tautologia (Pue, Vandergeest and Breznitz, 2016) e ottenere quell'incertezza che il tentativo di definizione vuole eliminare.

1.2.2 L'innovazione sociale come modifiche di processi e obiettivi

Come accennato precedentemente, alcuni accademici ed organizzazioni hanno focalizzato la loro attenzione nel definire l'innovazione strategica sociale sul processo in cui essa avviene: le imprese e gli enti pubblici ovviamente si rivolgono a clienti e/o cittadini attraverso i prodotti ed i servizi offerti, ma l'innovazione sta nel modo in cui essi vengono progettati e distribuiti; senza tralasciare il cambio di obiettivi da parte dei soggetti in questione dove la ricerca della massimizzazione del profitto si unisce all'assistenza e al miglioramento delle condizioni.

L'innovazione sociale strategica può dunque essere ricondotta alle trasformazioni

⁶ <<L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Essa ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile - Sustainable Development Goals, SDGs - in un grande programma d'azione per un totale di 169 'target' o traguardi. [...] rappresentano obiettivi comuni su un insieme di questioni importanti per lo sviluppo... 'Obiettivi comuni' significa che essi riguardano tutti i Paesi e tutti gli individui: nessuno ne è escluso, né deve essere lasciato indietro lungo il cammino necessario per portare il mondo sulla strada della sostenibilità.>>
<https://sustainabledevelopment.un.org/>

riconducibili all'assetto organizzativo sia aziendale che nel settore pubblico tra i cittadini: si può parlare di questo tipo di innovazione quando si è in presenza di "generation and implementation of new ideas about how people should organize interpersonal activities, or social interactions, to meet one or more common goals"(Mumford, 2002), dove le nuove idee riguardano come le persone possano organizzare le attività interpersonali o le interazioni sociali al fine di raggiungere uno o più scopi comuni.

Il CRISES (Centre de Recherche sur les Innovations Sociales) all'interno dell'Università del Québec a Montreal, Canada nel 2014, definisce l'innovazione sociale come nuove forme organizzative e istituzionali, nuovi modi di operare, nuove pratiche sociali o approcci al fine di aumentare risultati e miglioramenti concreti: la particolarità di questa definizione è l'indicazione netta che l'innovazione non deve solo essere fonte di novità nei processi ma essi devono procurare progressi tangibili.

L'innovazione strategica sociale però non può prescindere dal territorio, dal contesto e dagli eventi essendo "path-dependent and contextual. It refers to those changes in agendas, agency and institutions that lead to a better inclusion of excluded groups and individuals in various spheres of society at various spatial scales. Social innovation is very strongly a matter of process innovation – i.e. changes in the dynamics of social relations, including power relations (Moulaert *et al.*, 2005). I cambiamenti nelle programmi aziendali e nelle istituzioni devono portare ad una migliore inclusione di gruppi di individui attualmente esclusi o emarginati in varie sfere della società e di dimensioni variabili.

Il raggiungimento di uno scopo comune, il soddisfacimento di un bisogno sociale, è alla base della definizione proposta da Mulgan: l'innovazione è sviluppata e diffusa da organizzazioni improntate al sociale attraverso attività e servizi innovativi (Mulgan, 2007), senza quindi nessuna previsione di alcuna specifica o rilevazione di impatti.

Per quanto riguarda il settore istituzionale, l'Organizzazione per la Co-operazione e lo sviluppo (OECD), nel 2010 con il lancio del programma LEED (Local Economic and Employment Development), ha esplicitato il concetto di innovazione strategica sociale seguendo il filone del cambiamento sia a livello di concetti e prodotti sia di processi organizzativi e di finanziamento che può

generare nuove relazioni con i soggetti portatori d'interesse ed il contesto. Il coinvolgimento e l'inserimento nel processo decisionale dei beneficiari è importante al fine di determinare il problema e sviluppare una soluzione adeguata anche per quanto riguarda il processo basato sulla tecnologia al fine di new or improved innovative solutions to the challenges faced by individuals whose needs are not satisfied by the market, and which have a positive impact on society. They must be adopted through an inclusive and technology-based process, by engaging beneficiaries in order to adequately define the problem and develop a solution, and by using multidisciplinary partnerships to devise the solution (Inter-American Development Bank's Vice Presidency of Sectors and Knowledge, 2015).

L'innovazione sociale è strettamente correlata ad un nuovo concetto di imprenditorialità: essa è rivolta sempre ad un uso efficiente ed innovativo delle risorse non rivolte esclusivamente al conseguimento di profitti ma l'obiettivo primario diventa il perseguimento di opportunità di stimolare trasformazioni positive nella società e/o di risolvere problemi sociali (Michelini, 2012).

Vi sono inoltre alcune definizioni che citano l'introduzione di nuovi prodotti ma percepiscono l'offerta di questi come elemento secondario rispetto alla volontà effettiva sottostante: l'innovazione sociale strategica è la proposta di nuove soluzioni aventi il carattere della novità, deve rivolgersi ad una sfida sociale ed avere l'intento e l'effetto finale di aumentare l'uguaglianza, la giustizia e l'emancipazione (Anderson, Curtis and Wittig, 2014).

Il centro per l'Innovazione Sociale della Stanford Graduate School of Business, importante istituto di ricerca e notevole fonte di articoli sull'argomento, definisce l'innovazione sociale come un processo nel quale si sviluppano e si distribuiscono soluzioni efficaci per affrontare problemi sociali ed ambientali al fine di supportare il progresso sociale.

1.2.3 L'innovazione sociale come introduzione di nuovi prodotti

L'innovazione strategica sociale deve comunque affrontare e creare soluzioni al fine di soddisfare un bisogno sociale espresso o inespresso, distribuendo ai clienti e cittadini un'offerta di prodotti e servizi innovativi; la definizione del concetto

come innovazione di prodotto non è esclusiva rispetto al processo creativo ma nei casi seguenti si focalizza l'attenzione sulle caratteristiche dei prodotti, che possono essere creati e sviluppati seguendo processi diversi dalle definizioni elencate precedentemente.

Dees (1998) definisce l'innovazione sociale attraverso il concetto di imprenditori sociali, soggetti che possono essere nominati come "agenti del cambiamento", capaci di trovare opportunità per migliorare la società o creare nuovi valori sociali: l'innovazione strategica consiste nella principale fonte di risorse allo scopo di ricercare nuove e migliori vie per essere utili alla loro funzione sociale.

L'innovazione strategica sociale deve comunque possedere le caratteristiche proprie dell'innovazione *lato sensu*: "a novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals" (Phills, Deiglmeier and Miller, 2008); le innovazioni devono possedere il carattere della novità e del miglioramento delle condizioni stesse di realizzazione (efficacia, efficienza e sostenibilità) e allo stesso tempo il valore creato deve essere indirizzato verso la società piuttosto che ai singoli individui.

Il fine ultimo quindi dell'innovazione strategica sociale è quella di migliorare le condizioni della società attraverso nuove idee che potenzino la macro-qualità e la quantità (Pol and Ville, 2008) dove per miglioramento della qualità si intende l'aumento della gamma delle opzioni desiderabili da cui le persone possono scegliere mentre per miglioramento della quantità si fa riferimento all'aspettativa di vita di una comunità.

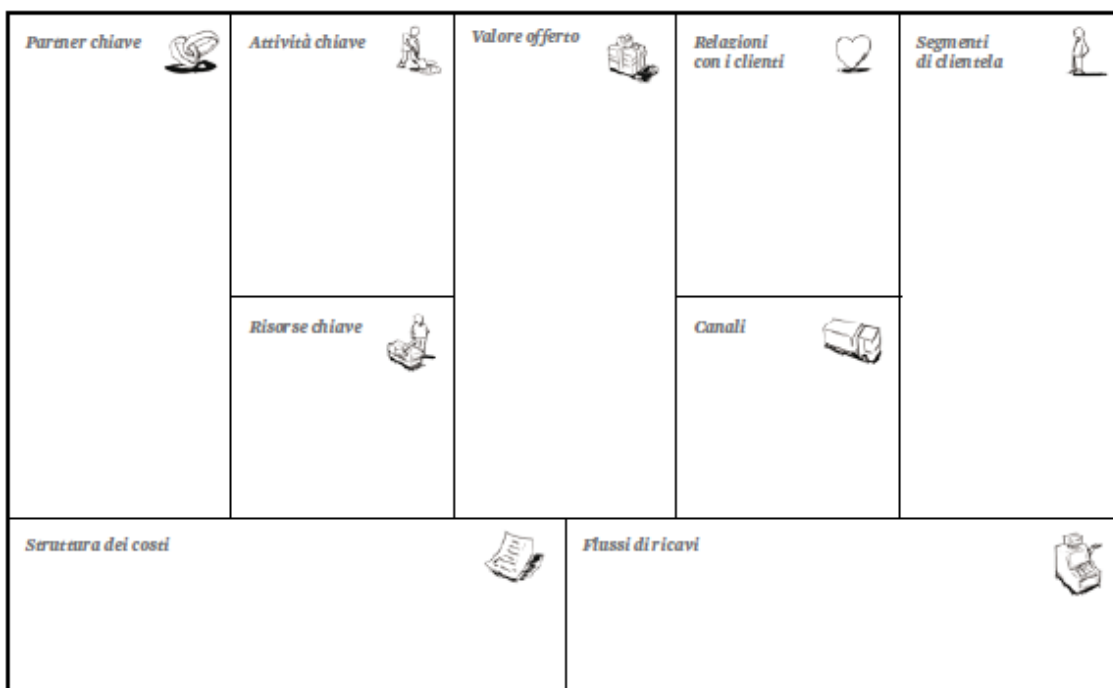
La definizione, al momento della stesura di questo testo, maggiormente accolta dagli studiosi concepisce l'innovazione strategica sociale come nuove idee (prodotti, servizi o modelli) che contemporaneamente soddisfano bisogni sociali (in modo più efficiente delle alternative esistenti) e creano nuove relazioni sociali e collaborazioni favorendo il progresso sociale e la capacità della società (e delle imprese) di agire. (Hubert *et al.*, 2010; Murray, Caulier-grice and Mulgan, 2010; Caulier-Grice *et al.*, 2012).

1.3 Metodologia della ricerca

L'obiettivo della ricerca bibliografica non è stato quello di verificare ed analizzare lo stato dell'arte della letteratura riguardo la creazione di valore condiviso e quella relativa all'innovazione strategica sociale poiché esistono fonti ben più accreditate e di notevole caratura a tal fine ed in costante aggiornamento; la ricerca ha tentato di sviluppare degli schemi "possibili" che identificassero tratti comuni alle attività definite come innovazioni sociali in modo tale da elaborare dei modelli di business d'esempio per le imprese affinché possano in qualche modo analizzare la propria strategia e, qualora volessero perseguire il fine della creazione di valore sociale e conseguimento di profitto, modificare le operazioni messe in atto.

Allo scopo di effettuare una schematizzazione quanto più accurata possibile, vi è stata un'analisi di quanto proposto dalla letteratura sul tema dei modelli di business e della relativa rappresentazione: nonostante i modelli presentino delle caratteristiche e voci comuni, per una chiara esposizione è fondamentale trovare uno schema quanto più confacente alla materia analizzata. Nelle pratiche aziendali è assai diffuso, per non dire quasi universalmente accettato, il modello proposto da Osterwalder e Pigneur il quale ha l'indubbio vantaggio della chiarezza e della linearità del processo di creazione e distribuzione di un prodotto: a sinistra è infatti possibile identificare la catena del valore a monte, ossia la voce dei fornitori ("partner chiave") che procurano le "risorse chiave" necessarie per l'esercizio d'impresa il quale è assicurato dalla messa in pratica delle "attività chiave" in cui confluiscono sia la gestione operativa sia i processi organizzativi; al centro, posizione privilegiata, vi è il "valore offerto" ossia il motivo per cui mi differenzio dai concorrenti e come viene realizzata la mission aziendale; nella parte destra del modello viene illustrata la catena del valore a valle in contrapposizione alla catena a monte dove vengono evidenziati i canali di distribuzione del prodotto ("canali" sia che essi siano materiali o immateriali e.g. il marketing) e le relazioni da intrattenere con i clienti, che vengono infine clusterizzati allo scopo di identificare al meglio il target da raggiungere con la propria offerta.

Figura 1 - Business Model Canvas



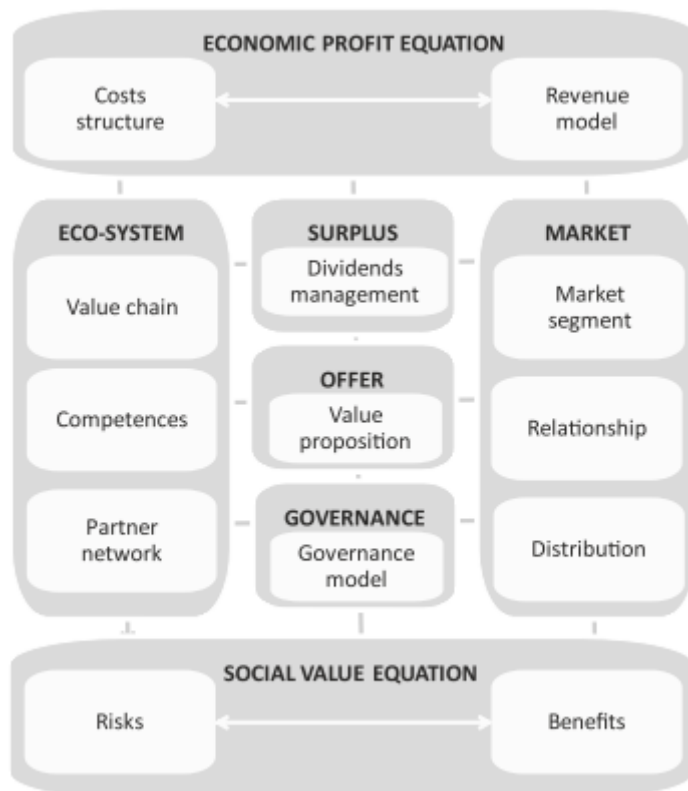
Fonte: Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2012) *Creare modelli di Business*.

Nella parte inferiore dello schema inoltre sono raffigurate due sezioni relative al modello di profitto dell'idea imprenditoriale (o nel caso di impresa già esistente, dell'impresa stessa) con a sinistra la struttura dei costi (sottostante la catena del valore a monte) e a destra i flussi di ricavi provenienti dalla vendita dei prodotti ai clienti. Nonostante questo breve riassunto della schema e dalla rappresentazione sopra allegata, è possibile notare come manchi una sezione relativa agli stakeholders e alla società: il contesto ambientale, la comunità e tutti gli altri soggetti che risentono dell'attività aziendale non sono coinvolti ed analizzati in tale schema e al fine di rappresentare l'innovazione strategica sociale, che giova ricordare ha come fine la creazione di valore sociale, esso costituisce un grave difetto. A conferma di ciò, il cosiddetto "value system", ossia il sistema del valore costituente i soggetti che beneficiano del valore (tradizionalmente "fornitori" e "clienti") sono rappresentati in una visione quasi dualistica, agli antipodi tra loro con il valore offerto al centro.

Un modello, idoneo a rappresentare la creazione di valore condiviso, deve quindi prevedere al suo interno una voce o sezione relativa alla società e agli stakeholder, in modo tale da poter evidenziare gli impatti dell'innovazione sociale, oltre che

verso l'interno (i.e. l'impresa), verso l'esterno (e.g. il contesto ambientale, la comunità).

Figura 2 - Social business model framework



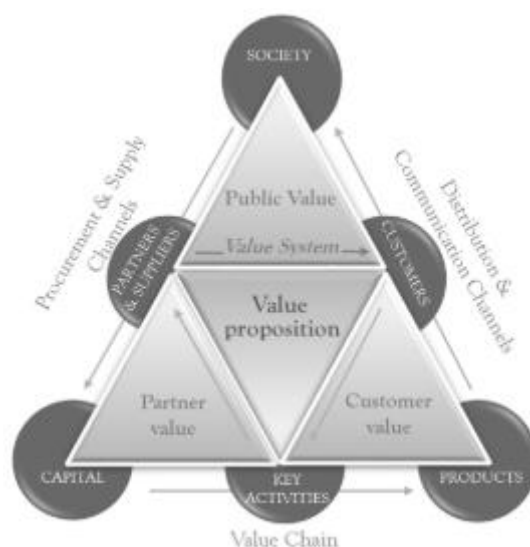
Fonte: Michellini, L. (2012) 'Corporate Social Entrepreneurship and New Business Models', pag. 30 (Michellini, 2012)

Il modello sopra raffigurato rappresenta una buona schematizzazione del modello di business da disporre in caso si volesse innovare dal punto di vista sociale: esso, nonostante metta quasi in contrapposizione valore sociale e profitto economico, fornisce una netta visione che le operazioni di governance e la proposta di valore, così come le attività della catena del valore, producano degli effetti sia dal punto di vista della comunità (rischi e benefici) sia in un'ottica di continuità aziendale (struttura dei costi e flussi di ricavi). Malgrado i vantaggi esposti lo schema presenta alcune lacune dal punto di vista della rappresentazione dell'operatività dell'impresa specialmente per quanto riguarda la creazione del valore ed infine, necessario allo scopo di questa impresa, risulta

poco incline ad essere modificato e all’inserimento di indici e descrizioni (sia qualitativi che quantitativi) derivanti dalla ricerca bibliografica.

Il modello scelto per l’analisi degli impatti dell’innovazione strategica sociale è quello del “value triangle” (Biloslavo, Bagnoli and Edgar, 2018) rappresentato sotto: esso rappresenta tutte le caratteristiche degli altri modelli ma allo stesso tempo ne incrementa la semplicità grafica senza tralasciare i contenuti: inoltre al suo interno è presente il concetto di società più volte richiamato nel testo con chiara indicazione delle relazioni che intercorrono tra le diverse componenti ossia “value chain” (i.e. risorse, attività chiave, prodotti) e “value system” (i.e. fornitori, clienti); fornisce ulteriormente i diversi valori distribuiti e creati nelle diverse aree con l’informazione, non presente negli altri modelli, del “public value” ossia del valore sociale creato per coloro che non rientrano nelle categorie dei fornitori e dei clienti.

Figura 3 - Il "value triangle"

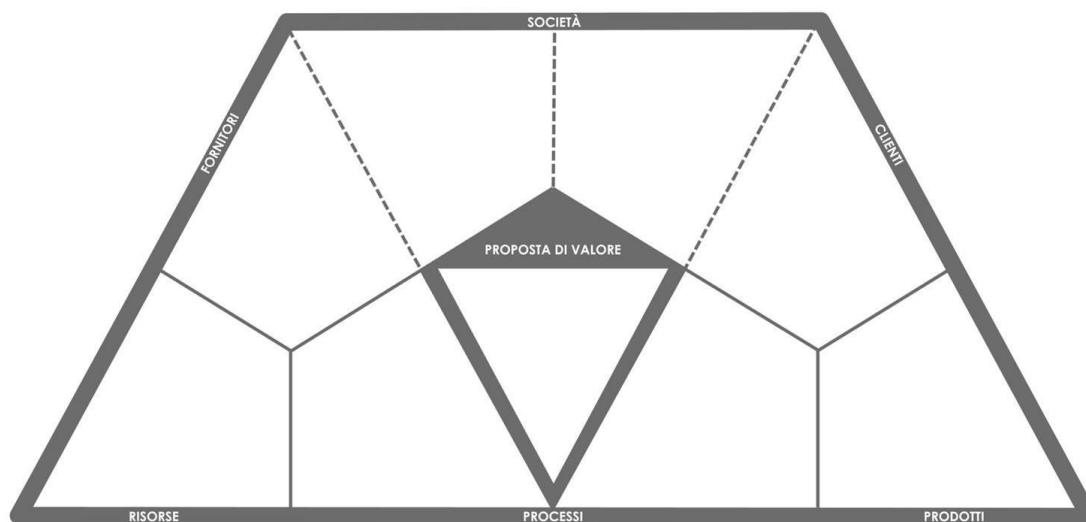


Fonte: Biloslavo, R., Bagnoli, C. and Edgar, D. (2018) ‘An eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap’, *Journal of Cleaner Production*. Elsevier Ltd, 174, p.755

Successivamente, nel testo appena citato, gli autori forniscono un ottimo strumento per l’analisi di un modello di business che si presta allo scopo della ricerca suddetta: il “canvas”, ossia una tela, risulta essere di facile utilizzo e permette sia l’inserimento di voci, descrizioni e relazioni anche in forma grafica

sia una visione d'impatto attraverso la colorazione delle sezioni, come si avrà modo di vedere nel capitolo successivo.

Figura 4 - Modello del BM canvas

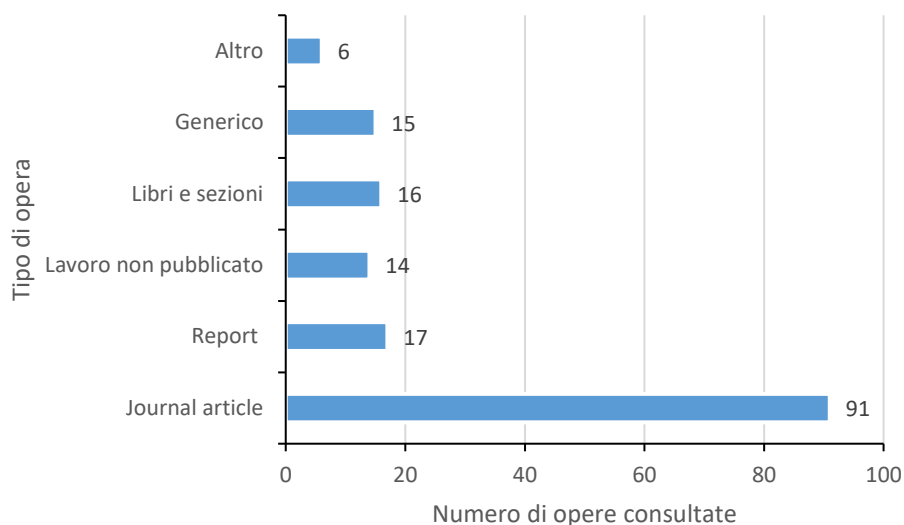


Le sezioni di cui si compone lo schema vengono denominate “building blocks” (Bagnoli and Brugnoli, 2019), ossia i blocchi che costruiscono il modello, e permettono di identificare le caratteristiche di essi attraverso alcune domande chiave e le relative connessioni⁷: nella parte inferiore vi è la “value chain” mentre nella parte superiore il “value system” e il building block “Società” strettamente collegato alla proposta di valore.

Il modello è adatto allo scopo in quanto la suddivisione in blocchi permette la categorizzazione delle azioni da implementare e che possono caratterizzare l'innovazione strategica sociale: come già detto, spesso la letteratura non affronta la realtà delle operazioni aziendali lasciando all'imprenditorialità dei soggetti l'implementazione effettiva delle idee e delle proposte degli accademici; al fine di questa ricerca infatti si è provveduto a ricondurre a delle descrizioni generiche (quindi soggette ad una quota di soggettività) e correlate ai building block di riferimento tutto ciò che la letteratura accademica e non individua come attributo del modello di business.

⁷ Qui si darà un accenno molto sintetico necessario per la comprensione del lavoro svolto. Per un migliore approfondimento, si rinvia al testo citato.

Figura 5 - Suddivisione delle opere consultate



Come visibile dal grafico, le opere consultate sono state in netta prevalenza di natura “articolo di giornale” poiché essi, prima di poter essere pubblicati, subiscono un processo di verifica e revisione che conferiscono validità scientifica: principalmente si è scelto di consultare testi provenienti da settori economici relativi alla gestione aziendale e selezionando quelli ad alto numero di citazioni e condivisione, grazie all’utilizzo di piattaforme quali Google Scholar e Scopus. I libri ed i report consultati si riferiscono principalmente ad enti pubblici, organismi comunitari e centri di ricerca, i quali nonostante non subiscano un processo di revisione, vengono redatti in maniera ufficiale e con contenuti che assumono rilevanza nel campo della letteratura sull’innovazione sociale strategica.

La ricerca e la consultazione dei testi è avvenuta attraverso due software appositamente selezionati quali NVivo e Mendeley: il primo è un software per computer per l’analisi di dati qualitativi sviluppati e prodotti da QSR International (<https://www.qsrinternational.com/nvivo/home>) mentre il secondo è un programma desktop di reference management e di condivisione di documenti oltre che per la ricerca e la collaborazione online (www.mendeley.com/).

2 L'innovazione strategica sociale e gli impatti sui modelli di business

2.1 L'impatto dell'innovazione strategica sociale a livello di singoli building block (benefici operativi) e di intero modello di business

Come accennato nel capitolo precedente, l'obiettivo della ricerca bibliografica è tentare di definire dei modelli di business implementabili al fine di poter creare dei cluster di operazioni da intraprendere per qualsiasi soggetto (indipendentemente dalla struttura societaria, forma giuridica, dimensione etc.) che voglia creare un beneficio sociale senza dover "sacrificare" i profitti, ma al contrario ricercare la massimizzazione del profitto.

La tabella seguente sintetizza quanto riscontrato nell'analisi incrociata tra i business model e le azioni possibili, ricavate dalla lettura dei testi derivanti dalla letteratura accademica e dai "white papers"⁸: le azioni sono riconducibili ai singoli building blocks del canvas citato in precedenza nonostante esse, come è naturale nell'operatività di un'impresa, influiscano in diversi ambiti aziendali; pertanto la suddivisione non è da ritenersi come una separazione netta tra esse bensì sussistono delle relazioni che ne aumentano i vantaggi operativi e sociali. La non esclusività è una caratteristica appartenente anche ai modelli di business proposti in colonna: non è possibile difatti determinare che un'impresa possa seguire un determinato modello ed è preclusa al perseguimento e alla realizzazione di un ulteriore schema; la distinzione deriva unicamente da una finalità espositiva e dal tentativo di rapportare i modelli alle idee proposte nel testo citato che concepisce il valore condiviso, ossia ridefinire la produttività nella value chain, riconcepire prodotti e mercati, abilitare lo sviluppo dei cluster locali (Porter and Kramer, 2011; Jonikas, 2012).

La tonalità di blu indica in che proporzione e quale building block subisce più impatti derivanti dall'adozione della strategia di riferimento.

⁸ Per "white Paper" si indica generalmente un rapporto ufficiale pubblicato da un governo nazionale o da un'organizzazione internazionale su un determinato argomento o settore di attività. [voce Wikipedia]

Tabella 2 - Impatti dell'innovazione sociale strategica a livello di BM e building blocks

Building blocks		Meta Social Business Model	Ridefinire la produttività nella value chain		Riconcepire prodotti e mercati			Abilitare lo sviluppo dei cluster locali		
		Social Business Model	Wellbeing BM	Green & Circular BM	Fair trade BM	Social needs Oriented BM	Social identity BM	Hybrid organization BM	Social ecosystem BM	
		Azioni	Dimensioni strategiche		Eccellenza operativa		Leadership di prodotto		Leadership ecosistemica	
			Numero di references attribuibili							
Social Value chain	Risorse	Rinnovamento macchinari ed infrastrutture	3	3	-	-	2	1	2	
		Acquisizione conoscenza esterna	-	-	-	4	3	-	42	
		Rafforzamento relazioni esterne	5	-	-	12	13	4	45	
		Rafforzamento cultura aziendale e locale	-	-	-	6	21	3	7	
		Formazione del personale e sviluppo professionalità	11	-	-	5	-	-	1	

		Miglioramento non economico delle condizioni di lavoro	14	-	-	-	1	-	1
		Miglioramento economico delle condizioni di lavoro	4	-	2	1	1	1	1
Social Value chain	processi interni	Nuove procedure per il finanziamento	-	1	-	2	4	8	1
		Modifica delle politiche di recruitment	7	1	1	15	10	61	14
		Comportamenti pre e/o oltre normativa	2	12	1	9	6	2	13
		Cambiamento dei modelli organizzativi	1	8	4	2	2	-	8
		Cambiamento dei processi produttivi	1	1	-	3	8	18	8
		Cambiamento nel processo di approvvigionamento materie prime	8	-	-	5	6	-	-

Social value chain	processi esterni	Redazione bilancio sociale e conseguimento riconosciute	-	-	6	-	18	14	1
		Processi di diffusione all'esterno di innovazioni interne	2	1	1	7	18	6	32
		Partecipazione attiva degli stakeholders	9	-	-	18	15	15	54
		Comunicazione orientata al valore	2	1	4	2	19	8	7
		Orientamento al territorio / alla cittadinanza	2	-	-	4	6	14	18
	prodotti	Creazione di prodotti con valore intrinseco sociale	13	2	3	67	15	10	3
		Modifica delle caratteristiche di prodotto in ottica green, di funzione e/o ergonomica	2	7	1	20	3	-	4

		Co-creazione di prodotti con i clienti: co-produzione / co-design	-	-	-	3	6	4	32
Social Value system	Fornitori	Ridefinizione sostenibile della supply chain	-	3	4	2	1	-	7
		Ridefinizione responsabile della supply chain	1	1	5	2	2	1	8
		Processi di cooperazione/innovazione con i fornitori	-	1	3	1	1	2	22
		Partnership profit-no profit	1	-	-	2	10	10	26
	clienti	Esplorazione di nuovi mercati	2	2	1	21	4	10	4
		Raggiungimento clienti e consumatori responsabili	1	5	4	5	7	-	1

		Ampliamento del concetto di clientela verso i BoP (Base of Pyramid)	4	-	1	9	1	1	4
		Valorizzazione e fidelizzazione dei clienti	1	-	-	10	3	3	22
Social stakeholders	Società	Rafforzamento delle relazioni con il settore pubblico	5	1	1	10	14	15	20
		Coinvolgimento dei cittadini	4	1	1	11	22	6	21
		Modifica delle norme e comportamenti della comunità	12	2	3	19	48	6	19
		Tutela, valorizzazione e/o sviluppo del contesto territoriale e ambientale	5	6	3	7	4	4	13
		Interventi in aree di vulnerabilità sociale	17	2	-	24	7	7	14

2.2 Wellbeing Business model

I sistemi di welfare tradizionali organizzati e gestiti dal settore pubblico sono sempre più in difficoltà nel soddisfare i bisogni collettivi sia dal punto di vista dell'efficacia che nell'ottica di efficienza: le esigenze della società sono mutevoli nel tempo e differiscono anche in base al territorio di pertinenza, dunque un'offerta standardizzata non è la soluzione adatta a sopperire alle sofferenze (sia fisiche che morali) che affliggono i cittadini.

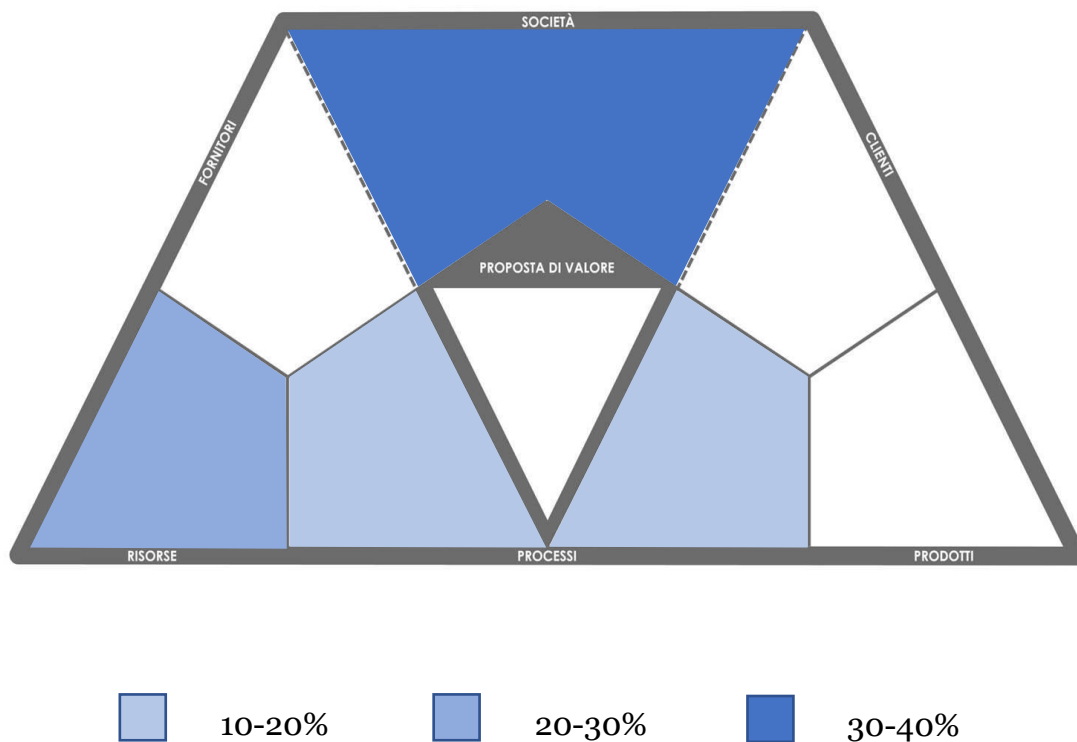
Le imprese, pertanto, possono ottenere profitti cercando nuove soluzioni che possano compensare queste mancanze, rendendo così sempre più labili i confini tra settore privato e settore pubblico.

Le iniziative welfare, finora esclusiva della dimensione pubblica e governativa, diventano una prerogativa aziendale: il benessere dei dipendenti e delle loro famiglie deve essere tenuto in considerazione al momento delle scelte di investimento e inserite nel processo di valutazione dei progetti. Le spese relative al perseguimento di questo obiettivo non dovranno dunque essere analizzate come una mera voce di costo fine a sé stessa, bensì come un investimento nella produttività in quanto i dipendenti, consci degli investimenti finalizzati al loro benessere, saranno più legati all'impresa e pertanto più produttivi.

Inoltre, l'impresa può estendere la gamma dei soggetti destinatari delle politiche suddette: sostituendo e/o migliorando l'offerta pubblica l'azienda può ottenere profitti ed esplorare nuove aree di business.

L'innovazione sociale permette all'impresa di soddisfare bisogni sociali attinenti alla qualità della vita delle persone come ad esempio assistenza sanitaria, istruzione, supporto amministrativo nei Paesi in via di sviluppo, diversificazione della forza lavoro, riduzione dell'inquinamento.

Figura 6 - Wellbeing BM canvas



2.3 Green and Circular Business model

La sostenibilità ambientale è attualmente uno dei temi più discussi e rilevanti nelle agende globali e nelle scelte di investimento e dei progetti da parte delle imprese: la salvaguardia ed il rispetto dell'ambiente sono necessari per assicurarsi un futuro migliore.

Coerentemente con quest'ottica le imprese possono creare e distribuire valore attraverso l'offerta di prodotti e servizi che mirino a ridurre l'impatto ambientale e promuovendo al tempo stesso lo sviluppo sostenibile. Rendere sostenibile l'impresa, quindi non solo la produzione e l'offerta, è un compito ineluttabile per il management per garantire il successo.

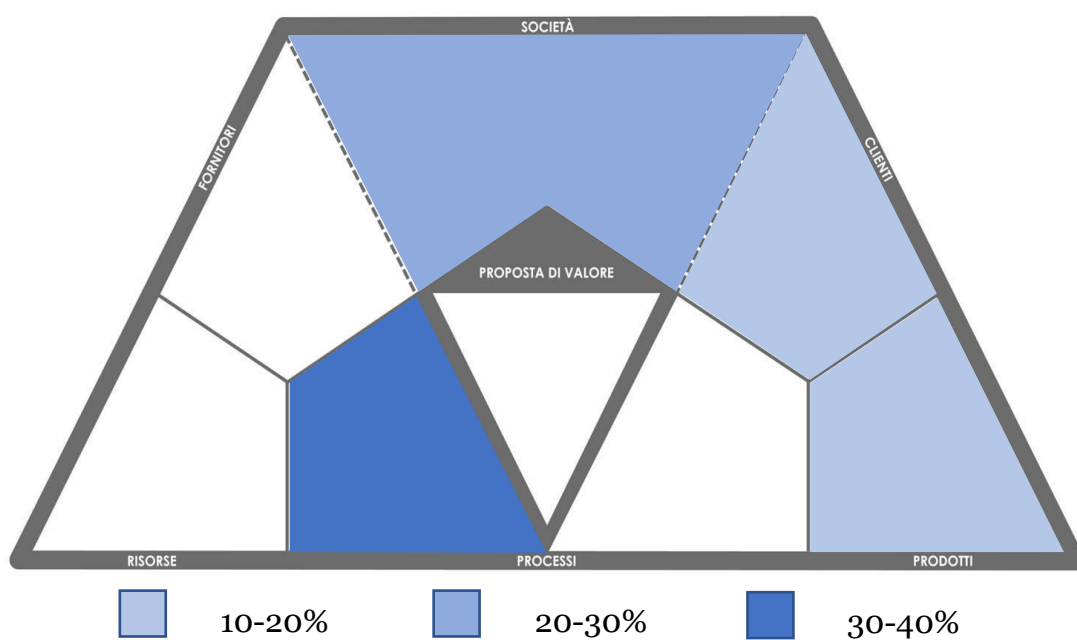
Le imprese possono impegnarsi ad utilizzare input sostenibili all'interno del ciclo produttivo mantenendo la stessa qualità del prodotto, che al tempo stesso può essere configurato come l'offerta di un servizio al fine di non aumentare i prodotti immessi sul mercato ma soddisfacendo il bisogno associato ad esso (i.e. sharing).

Il cambiamento della politica aziendale verso la sostenibilità può anche impattare sul design e sulle caratteristiche del prodotto estendendone la vita utile o permettere il reinserimento delle componenti nel ciclo produttivo minimizzandone gli scarti non riciclabili.

I processi aziendali, specialmente nei mercati in via di sviluppo caratterizzati da scarsità di risorse, possono essere influenzati da approcci frugali che consistono nel trovare soluzioni a bisogni sociali con l'introduzione di beni e servizi a basso costo: questo tipo di approccio può essere replicato anche in mercati già sviluppati consentendo di creare valore senza danneggiare l'ambiente.

La sostenibilità ambientale non è quindi un obiettivo morale disgiunto dalle politiche imprenditoriali ma comporta effetti economici positivi per l'impresa: riducendo gli input utilizzati riduce di conseguenza anche i costi, oltre a generare maggiori entrate grazie alla produzione di beni migliori.

Figura 7 - Green and Circular BM canvas

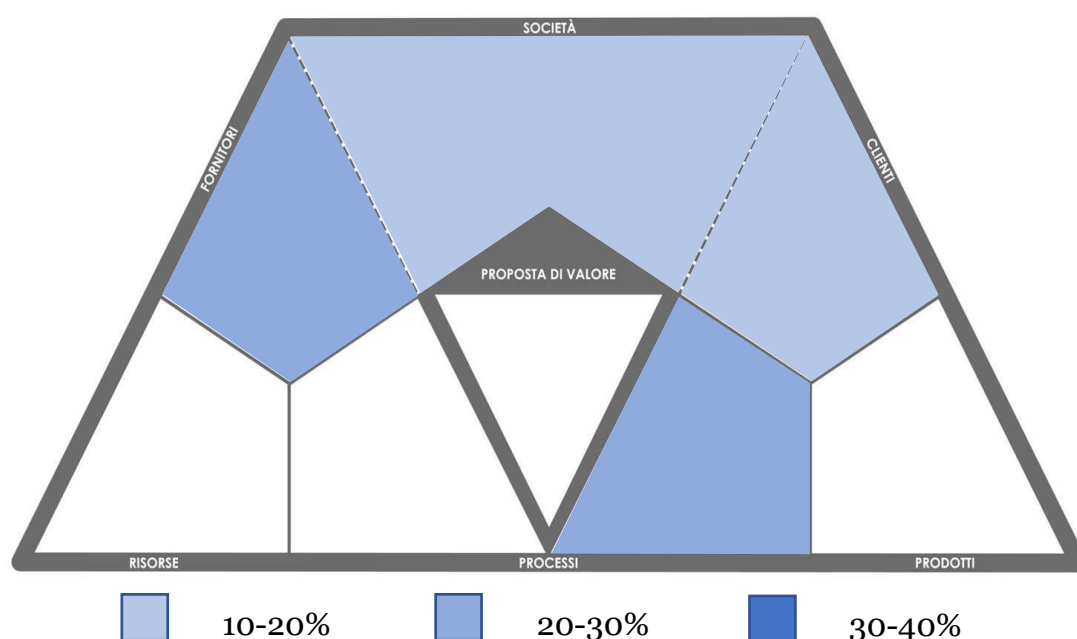


2.4 Fair trade Business model

Fair trade è una forma di commercio la cui caratteristica principale è l'adozione da parte di imprese, nello svolgimento dell'attività imprenditoriale, di un codice di comportamento, di norme eticamente corrette e di condizioni economiche eque per tutte le parti coinvolte: dapprima diffusa nei Paesi in via di sviluppo come certificazione per contrastare il forte potere contrattuale di grandi imprese nei confronti dei piccoli produttori, Fair trade è da considerarsi come un modo di fare impresa a tutela dei soggetti partner con attenzione al territorio e alle condizioni sociali.

Al giorno d'oggi i consumatori sono sempre più sensibili nelle loro decisioni d'acquisto verso temi come la sostenibilità ambientale, le condizioni dei lavoratori e il miglioramento delle condizioni di vita delle persone più povere pertanto essi attuano un processo di indagine circa l'attività dell'impresa riguardo l'adozione di pratiche commerciali e di produzione corrette: essi saranno più inclini ad acquistare prodotti offerti da imprese che svolgono la loro attività nel rispetto delle caratteristiche sopracitate impegnandosi attivamente al fine di migliorarne la situazione senza trascurare la qualità del bene o del servizio.

Figura 8 - Fair Trade BM canvas



2.5 Social needs Oriented Business Model

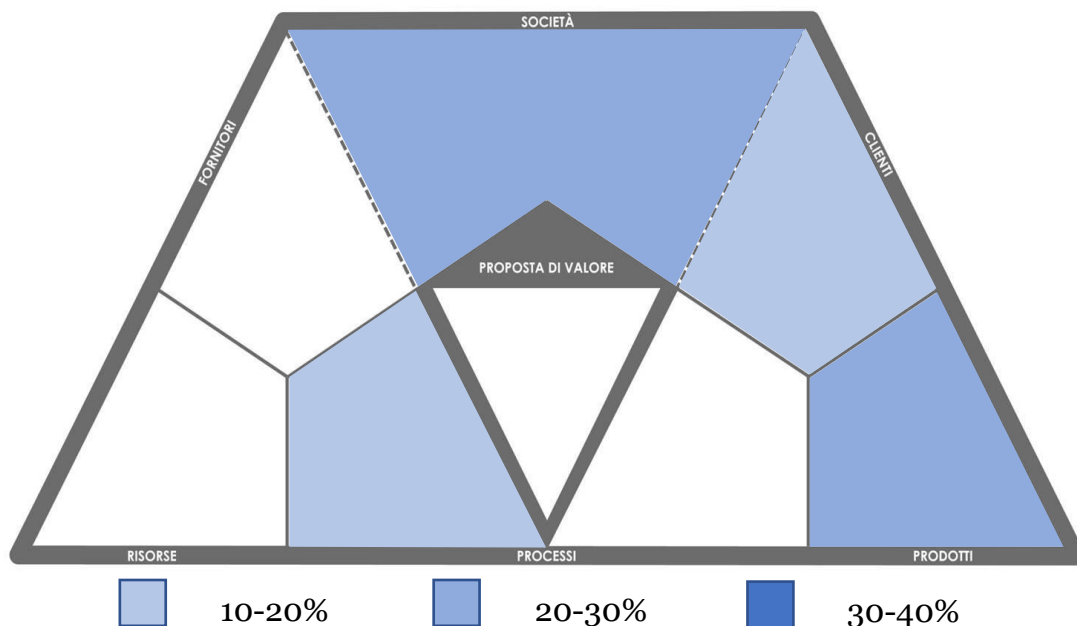
Oggigiorno i bisogni sociali assumono una dimensione sempre più rilevante e sono sempre più pressanti, portando il settore pubblico a non essere capace di poter soddisfare pienamente i bisogni espressi e non da parte dei cittadini: è necessario dunque l'intervento delle imprese per sviluppare nuovi prodotti e servire nuovi mercati.

Emergono e destano preoccupazione bisogni sociali quali il miglioramento della salute, dell'istruzione e dell'assistenza, il riscaldamento globale, la crescente diseguaglianza, i cambiamenti climatici, l'urbanizzazione, l'invecchiamento della popolazione, i cambiamenti demografici: le imprese possono creare e identificare soluzioni ai suddetti bisogni garantendo il progresso sociale e al tempo stesso il successo aziendale.

Difatti le imprese hanno da sempre avuto lo scopo di offrire prodotti/servizi in grado di soddisfare bisogni individuale per accrescere le proprie quote di mercato; implementando l'innovazione strategica sociale le imprese ampliano la gamma dei destinatari della loro proposta di valore, migliorando dunque le condizioni di vita delle persone e della comunità.

L'approccio utilizzato dalle imprese, organizzazioni for-profit, può fornire risposte innovative per soddisfare le mutevoli esigenze della comunità, mobilitare e coinvolgere attori locali a tal fine e integrare diverse parti per lavorare congiuntamente.

Figura 9 - Social needs oriented BM canvas



2.6 Social identity Business model

Non è più sufficiente per le imprese apparire come sostenibili e socialmente responsabili, nascondendo dunque le attività effettivamente svolte, investendo in marketing al mero scopo di ottenere una migliore reputazione sul mercato poiché clienti e stakeholders sempre più informati riescono a carpire la reale volontà da parte dell'impresa di svolgere un ruolo attivo nel miglioramento delle condizioni di vita, indipendentemente esse siano di natura ambientale o sociale.

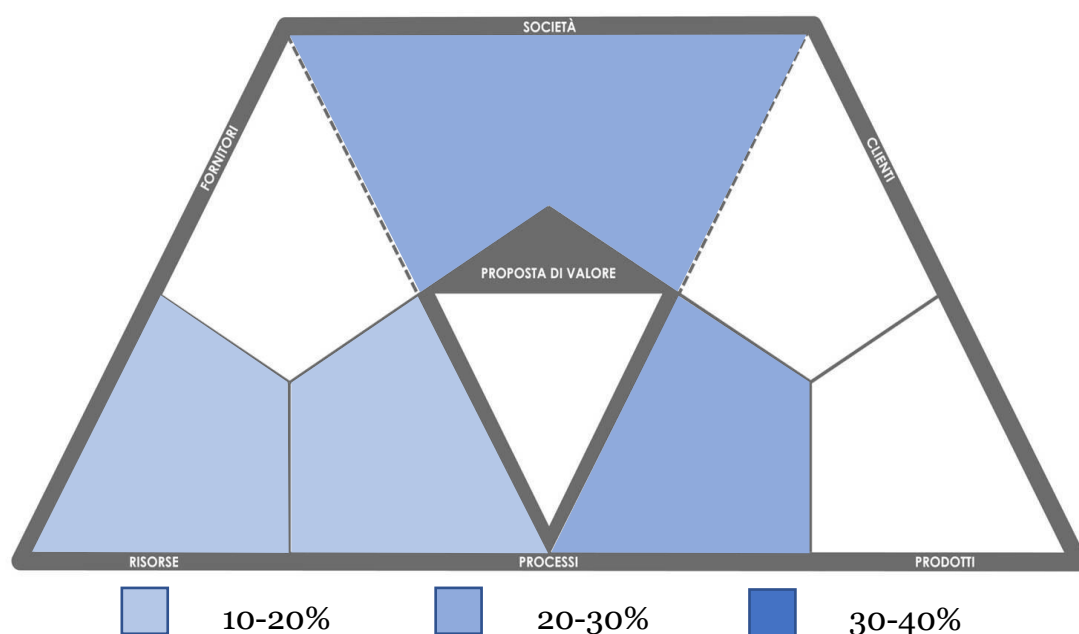
Occorre un impegno più profondo da parte del management che porti le aziende ad essere considerate come agenti di cambiamento sociale: occorre cioè che le imprese ridefiniscano la propria identità in un'ottica sociale, devono dunque generare e/o diffondere all'interno e all'esterno una cultura aziendale socialmente rilevante che possa essere fonte di vantaggio competitivo e creare valore sociale.

Il brand non deve dunque essere esclusivamente un investimento per pubblicizzare e vendere un prodotto ma deve avere il fine di diventare simbolo di cambiamento positivo.

Il compito dunque è quello di svolgere una comunicazione efficace al fine di condividere tale valore non solo con i consumatori già clienti fidelizzati ma anche coloro che al momento non lo sono. Nel fare ciò, le imprese sono chiamate a dimostrare come i principi di responsabilità sociale, di sostenibilità e attenzione ai bisogni sociali siano integrate nelle politiche aziendali, anche attraverso l'adozione di pratiche al di là degli obblighi legali e l'ottenimento di determinate certificazioni in merito.

L'innovazione sociale ambisce inoltre al cambiamento sistemico della società: nuovi atteggiamenti, modelli, comportamenti, percezioni o modi di fare che conducono ad un miglioramento tangibile all'interno del gruppo. Per raggiungere questo obiettivo, un ruolo fondamentale è ricoperto dai changemakers, ossia agenti del cambiamento: persone con visioni audaci e creative nell'affrontare un problema sociale, in grado di ispirare gli altri e costruire coalizioni con diversi attori tra cui associazioni, governi, fondazioni, movimenti, imprese, istituti di ricerca caratterizzati da diverse capacità e conoscenze al fine di raggiungere il cambiamento desiderato. Gli innovatori sociali sono in grado quindi di creare reti collaborative nelle imprese, coinvolgendo anche altre entità esterne all'azienda e superando così le difficoltà che si riscontrerebbero nel caso si agisse singolarmente.

Figura 10 - Social identity BM canvas



2.7 Hybrid organization Business model

Per fare fronte ai meccanismi e ai mutamenti del mercato e al fine di soddisfare al meglio i bisogni della comunità sta prendendo piena una nuova forma organizzativa che si contraddistingue per non appartenere a nessuna delle categorie esistenti finora in quanto deriva da combinazioni di comportamenti commerciali, possedendo caratteristiche tipiche del mondo for-profit e al tempo stesso del mondo delle no-profit e del terzo settore.

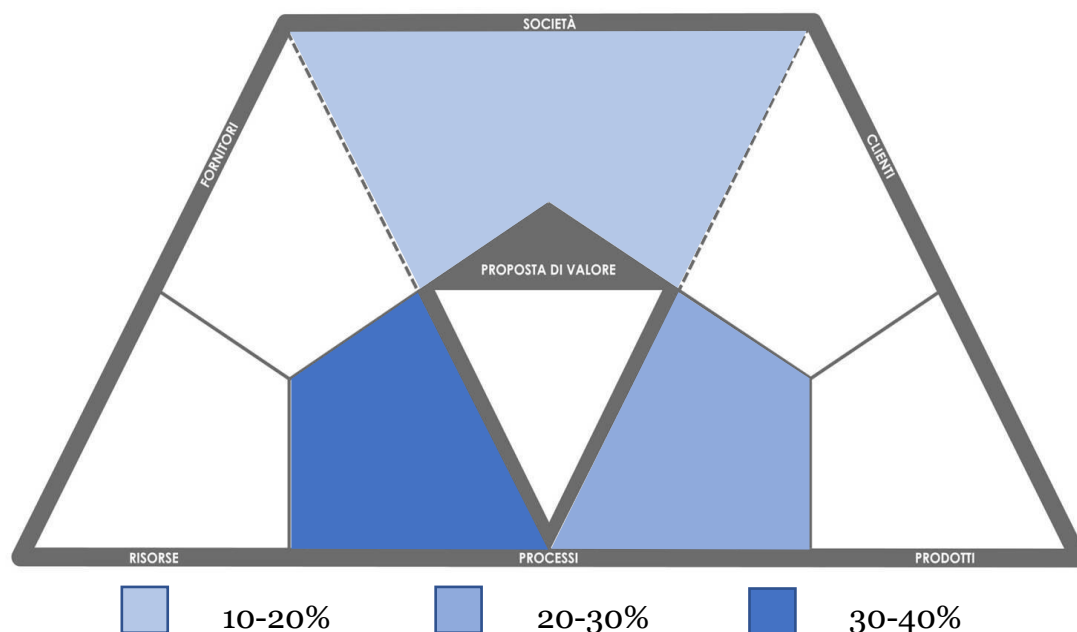
Le organizzazioni ibride dunque possono adottare come missione ed inserire all'interno dello statuto il perseguimento di scopi sociali e ambientali (tipiche delle organizzazioni no profit) generando però reddito ed ottenendo profitto come le imprese a scopo di lucro.

Questo tipo di organizzazione presenta numerose caratteristiche che permette di superare alcune dicotomie presenti nelle sfere del for-profit e no-profit, come la conciliazione tra finanziatori e l'autofinanziamento, coniugando la massimizzazione della redditività con il raggiungimento di obiettivi socio-ambientali.

La forma ibrida non è esclusiva di un tipo particolare di organizzazione ma applicabile su diversi livelli e settori di attività, specialmente per quanto riguarda la governance di un'impresa: la forma ibrida permette una struttura più snella ed orizzontale permettendo agli stakeholder interni una maggiore partecipazione.

Questo tipo di organizzazione inoltre sta riscontrando il favore di numerosi legislatori che a livello normativo stanno cercando di definire il quadro giuridico adeguato a disciplinare questo nuovo assetto.

Figura 11 - Hybrid organization BM canvas



2.8 Social ecosystem Business model

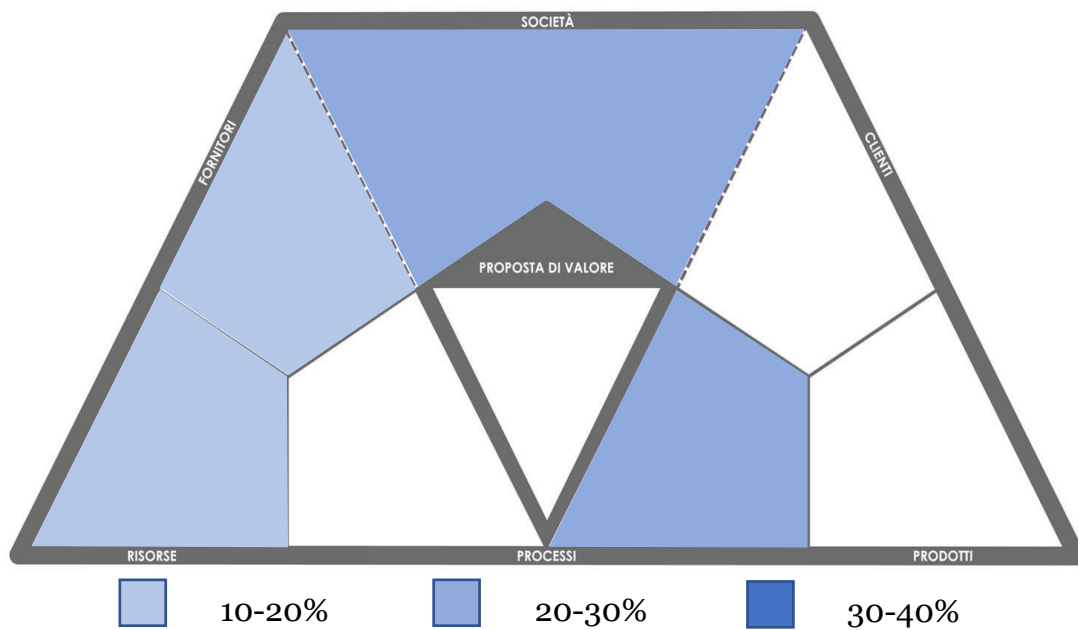
Le complesse sfide odierne, sia in termini di concorrenza che sociale, cui le imprese sono sottoposte rendono necessario l'applicazione di strategie innovative tra cui instaurare rapporti sempre più stretti di collaborazione con attori esterni: si tratta del superamento dell'idea dell'"autarchia produttiva" o "all-in-house" dove le imprese gestiscono tutto il processo produttivo internamente, dal processo di ideazione del prodotto fino alla sua distribuzione. Il processo sopracitato non è più sostenibile né economicamente né ambientalmente: la creazione di legami tra imprese e tra imprese e clienti è necessaria per la sopravvivenza delle stesse al fine di ottenere ricavi e al tempo stesso permettere di soddisfare al meglio i bisogni (espresi e non) della clientela. La collaborazione tra imprese permette la condivisione e la diffusione di competenze e conoscenze, consentendo di instaurare una fiducia intersettoriale e garantendo inoltre l'accesso a risorse che altrimenti le organizzazioni dovrebbero sviluppare internamente o acquistare.

Questo tipo di approccio riguardante il reperimento di risorse, con particolare attenzione al capitale intellettuale, non deve essere adottato al fine esclusivo di risparmio bensì permette all'impresa di sfruttare risorse di più elevata qualità e aumentare la gamma di fornitori. Attraverso dunque l'apertura del processo produttivo a soggetti esterni quali clienti, fornitori e altri stakeholder l'impresa attua un processo di co-creazione del prodotto consentendole di modificare la propria proposta di valore che meglio si adatta ai bisogni: sono infatti i destinatari stessi dell'offerta ad averla definita. La relazione con gli stakeholder assume dunque un ruolo fondamentale in quanto facilita la creazione di valore da parte dell'impresa: gli stakeholders non sono più esclusivamente soggetti passivi delle scelte aziendali ma risultano avere un ruolo attivo e principale nella determinazione dell'offerta dell'impresa.

Il successo delle imprese sociali dipende dal loro legame con l'ecosistema sociale: forte rete di relazioni tra diversi attori legati da interessi comuni che, influenzandosi reciprocamente e attraverso una visione condivisa, riescono a definire e creare insieme soluzioni ai problemi della società. Ogni parte all'interno di questo ecosistema fornisce un apporto o contribuisce con una capacità necessaria per arrivare alla soluzione. Un ecosistema funziona perché non è necessario che un singolo attore possieda tutti i componenti della soluzione e il valore generato dall'insieme delle parti in collaborazione è maggiore della somma del valore che ciascuno può apportare individualmente.

La relazione tra l'azienda e l'ecosistema si basa su una dipendenza reciproca che porta a una coesione sociale. Queste relazioni svolgono un ruolo fondamentale in quanto facilitano la cooperazione, la complementarità e la sinergia tra i vari attori all'interno di una rete.

Figura 12 - Social ecosystem BM canvas



Elenco delle figure

Figura 1 - Business Model Canvas.....	20
Figura 2 - Social business model framework.....	21
Figura 3 - Il "value triangle"	22
Figura 4 - Modello del BM canvas	23
Figura 5 - Well-being BM canvas	32
Figura 6 - Green and Circular BM canvas.....	33
Figura 7 - Fair Trade BM canvas.....	34
Figura 8 - Social needs oriented BM canvas.....	36
Figura 9 - Social identity BM canvas	37
Figura 10 - Hybrid organization BM canvas.....	39
Figura 11 - Social ecosystem BM canvas	41

Elenco delle tabelle

Tabella 1 - Differenze tra RSI e CSV.....	9
Tabella 2 - Impatti dell'innovazione sociale strategica a livello di BM e building blocks.....	26

Bibliografia

Anderson, T., Curtis, A. and Wittig, C. (2014) *Definition and Theory in Social Innovation*. doi: 10.2796/13155.

Bagnoli, C. and Brugnoli, A. (2019) *Il paradosso dell' impresa : innovazione vs coerenza strategica, Dispensa di pianificazione ed innovazione strategica*.

Biloslavo, R., Bagnoli, C. and Edgar, D. (2018) 'An eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap', *Journal of Cleaner Production*. Elsevier Ltd, 174, pp. 746–762. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.10.281.

Caulier-Grice, J. et al. (2012) *Defining Social Innovation, TEPSIE*.

Corazza, L., Scagnelli, S. D. and Mancini, G. (2014) *Quale ruolo per l'impresa sociale secondo l'approccio della creazione di valore condiviso?*

Friedman, M. (1970) 'A Friedman doctrine - The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits', *New York Times Magazine*, 6(Newspaper Article), pp. 33,122-124. Available at: <http://www.nytimes.com/>.

George, M. et al. (2016) *Social Innovation A Guide to Achieving Corporate and Societal Value*. Available at: www.weforum.org.

Godin, B. (2012) *Social innovation: Utopias of innovation from c. 1830 to the present, Project on the intellectual History of innovation*. Available at: www.csiic.ca.

Gramescu, L. (2016) 'Scaling Social Innovation in Europe: An Overview of Social Enterprise Readiness', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier B.V., 221, pp. 218–225. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.05.109.

Hubert, A. et al. (2010) *Empowering people, driving change. Social innovation in the European Union, Bureau of European Policy Advisers*. doi: 10.2796/13155.

Inter-American Development Bank's Vice Presidency of Sectors and Knowledge (2015) 'Corporate Social Innovations: Driving Entrepreneurship for Social

Development', p. 9.

Jonikas, D. (2012) 'Value creation through csr at stakeholders level', *Economics and Management*, 17(2), pp. 693–699. doi: 10.5755/j01.em.17.2.2200.

Kreckova, Z. (2015) 'Corporate response to concept of shared value', *European Scientific Journal*, 11(22), p. 45.

Michelini, L. (2012) 'Corporate Social Entrepreneurship and New Business Models', in, pp. 19–35. doi: 10.1007/978-3-642-32150-4.

Moulaert, F. *et al.* (2005) 'Towards alternative model(s) of local innovation', *Urban Studies*, 42(11), pp. 1969–1990. doi: 10.1080/00420980500279893.

Mulgan, G. (2007) *Social Innovation: what is it, why it matters, how it can be accelerated (March 2007) | The Young Foundation, Scientist*. London: The Young Foundation. Available at: <http://www.youngfoundation.org/publications/reports/social-innovation-what-it-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-march-2007>.

Mumford, M. D. (2002) 'Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin', *Creativity Research Journal*, 14(2), pp. 253–266. doi: 10.1207/S15326934CRJ1402_11.

Murray, R., Caulier-grice, J. and Mulgan, G. (2010) 'The open book of social innovation', *The Young Foundation*, 30(8), p. 224. doi: 10.1371/journal.pcbi.0030166.

Osburg, T. and Schmidpeter, R. (2013) *Social Innovation Solutions for a Sustainable Future, CSR, Sustainability, Ethics & Governance*. doi: 10.1007/978-3-642-36540-9.

Phills, J. A., Deiglmeier, K. and Miller, D. T. (2008) 'Rediscovering social innovation', *Stanford Social Innovation Review*, Fall, pp. 34–43. doi: 10.1111/j.1369-7625.2010.00656.x.

Pol, E. and Ville, S. (2008) *Social innovation: Buzz word or enduring term?, University of Wollongong Economics Working Paper Series*. doi: 10.1016/j.socec.2009.02.011.

Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006) 'Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility', *Harvard Business Review*, 84(December), pp. 78–92. doi: 10.1287/mnsc.1090.1070.

Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011) 'Creating shared value', *Harvard Business Review*, (February), p. 17. doi: 10.1108/09600039410055963.

Pue, K., Vandergeest, C. and Breznitz, D. (2016) 'Toward a theory of social innovation', *Innovation Policy White Paper Series*, p. 66. Available at: https://munkschool.utoronto.ca/ippl/files/2016/02/SOCINN.White_.Paper_.pdf.

Pulford, L. and Addarii, F. (2010) *This is European Social Innovation*, European Commission. doi: 10.2769/825.

Schubert, C. (2014) *Social Innovations. Highly reflexive and multi-referential phenomena of today's innovation society?*

Yunus, M. (2008) 'Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism', *Global Urban Development*, 4(2), pp. 1–19. doi: 10.1080/15575330.2014.890406.

Yunus, M., Moingeon, B. and Lehmann-Ortega, L. (2010) 'Building social business models: Lessons from the grameen experience', *Long Range Planning*. Elsevier Ltd, 43(2–3), pp. 308–325. doi: 10.1016/j.lrp.2009.12.005.