



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Economia e gestione delle aziende

nuovo ordinamento

Tesi di Laurea

**Integrazione della sostenibilità  
nelle strategie aziendali**

Una revisione sistematica della letteratura

**Relatore**

Ch. Prof. Michele Pinelli

**Correlatore**

Ch. Prof. Francesco Zirpoli

**Laureando**

Matteo Stevanato

Matricola 868449

**Anno Accademico**

2021 / 2022



*Ringrazio la mia famiglia per avermi sempre sostenuto,  
ringrazio Aurora per essermi stata sempre accanto e  
ringrazio i miei amici per la forza che mi hanno dato*



## **Abstract**

Questo studio mira ad indagare il connubio fra sostenibilità e la strategia aziendale. A tal fine, è stata condotta una review sistematica della letteratura che ha portato ad identificare cinquantuno articoli pubblicati in ventitré riviste scientifiche internazionali fra il 2013 ed il 2021. Gli argomenti maggiormente studiati ineriscono a Corporate Social Responsibility (CSR), gli output o outcome della sostenibilità, l'imprenditoria sostenibile, le attitudini, l'integrazione della sostenibilità nelle strategie e nei processi aziendali e i business model sostenibili. Tali argomenti sono stati principalmente analizzati attraverso la teoria della ricchezza socio emotiva, la teoria degli stakeholder, la teoria della resource based view e la teoria istituzionale. La tesi mira a comprendere come la CSR e l'imprenditoria, grazie a fattori interni ed esterni all'azienda, portino le imprese ad orientarsi verso la sostenibilità e ad integrarla nelle strategie. Le aziende, quindi, che presentano attitudini proattive verso la sostenibilità e attraverso dei modelli di business sociali e circolari, ottengono un'integrazione pervasiva della sostenibilità nelle strategie e nei processi aziendali che risulta, a sua volta, in performance economico-finanziarie, impatti sulla società e sull'ambiente positivi.

# Indice

Introduzione.....	pag. 1	
Metodologia.....	pag. 3	
<b>Capitolo I. Le teorie</b>		
1. <i>La socioemotional wealth theory</i> .....	pag. 8	
2. <i>La stakeholder theory</i> .....	pag. 9	
3. <i>La resource based theory</i> .....	pag. 12	
4. <i>La institutional theory</i> .....	pag. 14	
<b>Capitolo II. Corporate Social Responsibility (CSR)</b>		
1. <i>Le motivazioni</i> .....	pag. 15	
1.1 <i>La proprietà</i> .....	pag. 19	
1.2 <i>Le opportunità</i> .....	pag. 25	
2. <i>Le capacità</i> .....	pag. 27	
3. <i>Le relazioni</i> .....	pag. 30	
4. <i>La dimensione</i> .....	pag. 31	
<b>Capitolo III. Imprenditoria sostenibile</b>		
1. <i>Orientamento sostenibile</i> .....	pag. 35	
1.1 <i>Le tre dimensioni della sostenibilità</i> .....	pag. 37	
1.2 <i>L'educazione alla sostenibilità</i> .....	pag. 40	
1.3 <i>Le caratteristiche dell'imprenditore</i> .....	pag. 41	
2. <i>Le istituzioni</i> .....	pag. 46	
3. <i>Le strategie come modo di perseguire la sostenibilità</i> .....	pag. 49	
<b>Capitolo IV. Business Model Sostenibili</b>		
1. <i>Il business model sociale</i> .....	pag. 51	
1.1 <i>Monetizzazione del valore sociale creato</i> ....	pag. 54	
2. <i>Il business model circolare</i> .....	pag. 60	
3. <i>Il gap di progettazione e implementazione</i> .....	pag. 64	
<b>Capitolo V. Attitudini sostenibili</b> .....		pag. 68
1. <i>Caratteristiche dell'imprenditore</i> .....	pag. 69	
2. <i>La governance e la proprietà</i> .....	pag. 72	
3. <i>L'identità</i> .....	pag. 74	
4. <i>L'ambiente esterno</i> .....	pag. 76	

**Capitolo VI. Integrazione della sostenibilità nelle strategie e nei processi aziendali**

1. *Le imprese ibride.....pag. 81*
2. *Le strategie di sostenibilità.....pag. 84*
3. *La CSR strategica.....pag. 88*

**Capitolo VII. Output o outcome della sostenibilità**

1. *Le strategie per incrementare l'impatto sociale.....pag. 92*
2. *Le strategie per incrementare la performance.....pag. 94*
  - 2.1 *La CSR come fattore che incrementa la performance aziendale.....pag. 101*

**Capitolo VIII. I moderatori**

1. *I moderatori che influenzano la performance.....pag. 109*
2. *I moderatori che influenzano la CSR.....pag. 113*

Conclusione.....pag. 116

Appendice.....pag. 121

Sitografia e bibliografia.....pag. 137

## Introduzione

Questo lavoro di tesi tratta dell'integrazione della sostenibilità nelle strategie e nei processi aziendali. La ricerca si contraddistingue per essere una revisione sistematica della letteratura. L'integrazione della sostenibilità nelle strategie e nei processi aziendali risulta un concetto vasto e teorico e introduce molti studi di diversa natura con obiettivi differenti. Le maggiori risultanze trattano di strategie ambientali proattive (Buysse & Verbeke, 2003), sviluppo della strategia per la sostenibilità e la creazione del valore (Moore & Manring, 2009) e i driver interni che incidono nello sviluppo di strategie ambientali delle piccole imprese (Leonidou et al., 2017). Seguono studi che analizzano le strategie di CSR (Perrini et al., 2007), i driver che incidono sulle pratiche ambientali delle aziende (Hoogendoorn et al., 2015), l'impegno delle aziende verso la sostenibilità (Loucks et al., 2010) e le strategie ambientali e le performance delle aziende (Aragón-Correa et al., 2008). Questi risultati dimostrano la presenza di numerosi studi che ottemperano a finalità conoscitive diverse. Questo paper risulta fondamentale, quindi, per comprendere a fondo lo stato di conoscenza della letteratura in ambito di sostenibilità nelle strategie o nei processi aziendali, mettendo a sistema una letteratura frammentata rispetto all'argomento. In questo modo, si offre una revisione sistematica e una suddivisione tematica costruttiva della letteratura rispetto all'oggetto di ricerca. I risultati trovati nella letteratura mostrano gli argomenti di maggior rilievo quali la CSR, l'imprenditoria sostenibile, le attitudini sostenibili, gli output o outcome della sostenibilità, i business model sostenibili e la sostenibilità nella strategia e nei processi aziendali. Le teorie più utilizzate per esporre questi argomenti sono la teoria della ricchezza socio emotiva, la teoria degli stakeholder, la teoria della resource based view e la teoria istituzionale. I moderatori maggiormente utilizzati dagli autori dei paper analizzati risultano incidere sulla performance e sulla CSR. In contrasto con la letteratura già presente, il lavoro di tesi propone un approccio alternativo, ma



complementare, che si fonda sulla comprensione più ampia e ricca della sostenibilità inserita nelle strategie delle aziende. In specifico, si sottolineano i risultati riguardanti i fattori che portano all'adozione della CSR e per quel che concerne l'orientamento sostenibile che guida l'imprenditoria sostenibile. Le attitudini ambientali proattive, quindi, come conseguenza dell'orientamento, figurano come cause per l'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale. Il grado di integrazione, infatti, dipende dalla priorità attribuita alla dimensione socio-ambientale rispetto a quella economico-finanziaria. I business model sostenibili si dimostrano essere delle innovazioni del modello di business da un punto di vista sociale e ambientale, funzionali nel porre la creazione del valore sociale e la circolarità al centro e, quindi, funzionali anch'essi allo scopo di inclusione della sostenibilità nei processi aziendali. Infine, si espongono gli output o outcome della sostenibilità, trattati come performance economico-finanziarie e impatti sociali e ambientali, come frutto dell'integrazione.

## Metodologia

Trattando due concetti teorici quali la sostenibilità e la strategia, si è optato per una metodologia di ricerca rigorosa quale la review sistematica della letteratura. Questo tipo di ricerca risulta necessaria in quanto la sua rigerosità e trasparenza sono fondamentali nell'integrare i due costrutti teorici analizzati. La ricerca si divide in tre step fondamentali: la creazione di un campione di paper, l'analisi del campione e la suddivisione tematica del campione. In primo luogo è stata intrapresa una ricerca non strutturata della letteratura per quanto riguarda articoli inerenti al tema. Utilizzando il motore di ricerca "Google Scholar", è stato digitato "integrating sustainability into business strategy". Le risultanze che ne derivano includono argomenti che spaziano dalle strategie e dagli approcci di sostenibilità delle aziende ai problemi di introduzione di strategie di sostenibilità nelle piccole e medie aziende, dalle certificazioni di sostenibilità ai driver o tool per l'introduzione delle pratiche sostenibili nelle aziende, dall'imprenditoria sostenibile al CSR. L'obiettivo della ricerca preliminare implementata risiede nell'identificare le principali aree di indagine e nell'utilizzare la conoscenza appresa per individuare gli articoli maggiormente attinenti. In secondo luogo quindi si intraprende una strategia più strutturata con il fine di ottenere una comprensione completa dell'intersezione tra i concetti teorici oggetto di ricerca. Innanzitutto vengono individuati i giornali accademici di maggiore rilievo del 2021 per raggiungere una robusta attendibilità concernente le fonti utilizzate. Si utilizza la Academic Journal Guide 2021 ("ABS list") che attesta la qualità e l'impatto, che vanno da 1 a 4\*, di ciascun giornale accademico. Nel caso di questo elaborato si selezionano le riviste accademiche specializzate nell'imprenditoria, nel management delle piccole imprese (ENT-SBM), nell'etica, responsabilità sociale d'impresa e management (ETHICS-CSR-MAN) con punteggi uguali o superiori a 2 (Academic Journal Guide, 2021). Lo step successivo consta nell'impostazione di una ricerca più approfondita rispetto a quella preliminare, dove si inserisce la chiave di ricerca "Integrating

sustainability into business strategy”, l’intervallo di tempo di interesse (articoli pubblicati dal 2013 al 2021) e il giornale accademico di pubblicazione. Viene intrapresa una selezione degli articoli per titolo e abstract inerenti la tematica oggetto di studio. Tenendo presente la ricerca preliminare, si selezionano articoli che presentano termini o insieme di termini come “strategy” e “sustainability”, “sustainability” e “organization”, “business plan” e “sustainable”, “CSR”, “sustainability into business practices”, “family business and sustainability into strategy and decisional processes” e “sustainable entrepreneurship”. Si analizza fino al millesimo risultato per ciascuna rivista accademica e si redige una tabella Excel. In quest’ultima si ordinano e classificano gli articoli per giornale accademico, autore/i, nome dell’articolo e tematica trattata. Una volta terminata questa fase si passa all’analisi degli abstract per poter scremare ulteriormente gli articoli selezionati. Si crea un altro foglio Excel, che riprende dal primo, e che descrive, oltre alla data di pubblicazione, anche il tipo di abstract, empirico (quantitativo o qualitativo) o concettuale. Se si tratta di un abstract quantitativo si analizzerà un articolo con analisi statistiche o sondaggi mentre se si prende in considerazione un abstract qualitativo si analizzerà un articolo comprendente interviste o casi studio. Nel caso di questo lavoro di tesi si opta per considerare anche articoli concettuali e revisioni della letteratura. Oltre all’analisi sul tipo di abstract relativo a ciascun articolo, si intraprende anche un approfondimento rispetto ai risultati (findings), alle domande di ricerca (research questions), alle teorie utilizzate, alla variabile dipendente individuata, ai moderatori (quali variabili che cambiano l’effetto della variabile indipendente su quella dipendente) e al campione preso in causa (Tabella 1). Una volta raggruppati gli abstract considerati rilevanti in questa tabella, si effettua uno studio approfondito rispetto a ciascun articolo. Quest’analisi si concentra nell’individuare frasi o parti di testo che esponano le cause e come esse incidano sulla variabile dipendente, soffermandosi anche, se presenti, sulle teorie utilizzate e sui moderatori. La fase successiva consiste nell’eliminare gli articoli non attinenti al tema o che non apportino nessun valore aggiunto all’elaborato finale. Si redige infine un documento che raggruppi gli articoli per variabile dipendente e che

elenchi i relativi fattori o driver, i moderatori e le teorie utilizzate. La suddivisione tematica appena citata (Documento 1) aiuta a raggiungere una visione d'insieme e a sviluppare un filo logico fluido e sistematico nell'elaborato finale. Il lavoro finale consiste in una suddivisione tematica degli argomenti risultati più rilevanti e consistenti in letteratura. A riguardo, si trovano cinquantuno articoli. Rispetto a questi, la CSR viene scoperta essere la variabile dipendente di tredici paper. Di questi ultimi, i giornali accademici con più risultanze rispetto la CSR sono il "Family Business Reviews" e il "Journal of Business Ethics", che contengono due articoli di interesse ciascuno, e il "Journal of Family Business Strategy" che ne contiene tre. "Entrepreneurship Theory and Practice", "International Small Business Journal", "International Review of Entrepreneurship" "Harvard Business Review", "European Business Review" e "International Journal of Business Governance and Ethics" infine contengono solo un articolo ciascuno che tratta di CSR. L'imprenditoria sostenibile viene trattata da sei articoli presenti rispettivamente nel "Family Business Reviews", nel "Journal of Business Venturing", nel "International Small Business Journal", nel "Small Business Economics", nel "International Journal of Entrepreneurship and Innovation" e nel "Journal of Social Entrepreneurship". I business model sostenibili vengono introdotti da cinque articoli dei quali due risultano pubblicati nella rivista "International Journal of Entrepreneurship and Innovation" e tre rispettivamente nel "Journal of Business Venturing", nel "International Small Business Journal" e nel "Journal of Social Entrepreneurship". Le attitudini di sostenibilità vengono descritte come variabile dipendente in sette studi appartenenti rispettivamente al "International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research", al "Journal of Business Venturing", al "Journal of Small Business Management", al "Small Business Economics", al "Journal of Family Business Strategy", al "British Journal of Management" ed al "Business Ethics Quarterly". Gli output o outcome della sostenibilità vengono individuati da dieci articoli in letteratura. Tre di essi sono pubblicati nel "International Small Business Journal", e invece sei di essi appaiono a due a due rispettivamente nel "Journal of Small Business Management", nel

“Small Business Economics” e nel “Entrepreneurship Research Journal”. Il “Academy Management Review” infine presenta un articolo a supporto della tematica. L’integrazione della sostenibilità nelle strategie e nei processi aziendali infine viene trattata da dieci articoli. Nel “Journal of Business Ethics” sono presenti due articoli a riguardo e se ne trova solo uno rispettivamente nel “Entrepreneurship and Regional Development”, nel “Journal of Business Venturing”, nel “International Journal of Entrepreneurship and Innovation”, nel “Journal of Social Entrepreneurship”, nel “Academy of Management Journal” e nel “Business Horizon”. La stakeholder theory viene utilizzata da quindici articoli. Tre paper sono appartenenti al “Journal of Small Business Management” e altri tre sono pubblicati nel “Small Business Economics”. “Family Business Reviews”, “Entrepreneurship Theory and Practice”, “International Small Business Journal”, “International Review of Entrepreneurship”, “Journal of Social Entrepreneurship”, “British Journal of Management”, “Journal of Business Ethics”, “Journal of Business Research” e “European Business Review” trattano della stakeholder theory in un solo articolo ciascuno. La teoria della ricchezza socio emotiva invece viene utilizzata in sette articoli. Quattro paper appartengono al “Journal of Family Business Strategy”, due articoli sono pubblicati nel “Family Business Reviews” e un articolo nel “Entrepreneurship Theory and Practice”. La teoria della resource based view viene affrontata da sette articoli. Due di essi sono pubblicati nel “Journal of Small Business Management” e altri due nel “Journal of Business Ethics”. La teoria viene utilizzata in un articolo del “British Journal of Management”, del “Journal of Business Research” e del “International Journal of Business Governance and Ethics”. La institutional theory infine viene utilizzata in tre paper. Il primo è pubblicato nel “International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research”, il secondo nel “Small Business Economics” e il terzo nel “Journal of Business Research”. I moderatori che incidono sulla CSR sono quattro e vengono utilizzati in un articolo del “Family Business Reviews”, in uno del “Entrepreneurship Theory and Practice”, in un altro del “Journal of Family Business Strategy” e in un paper pubblicato nel “European

Business Review”. Anche i moderatori che incidono sulla performance sono quattro ma sono utilizzati in articoli appartenenti rispettivamente al “International Small Business Journal”, al “Journal of Small Business Management”, al “Small Business Economics” e al “Entrepreneurship Research Journal”. Si può osservare, inoltre, che tra gli articoli selezionati, venticinque sono di tipo quantitativo e ventisei di tipo qualitativo. Assieme, i risultati trovati forniscono delle opportunità per individuare gli articoli raggruppati per tematica e per comprendere come questi temi siano collegati tra loro. Gli output del lavoro aiutano anche a comprendere in che aree sia necessario approfondire gli argomenti oggetto di ricerca per eventuali ricerche future.

## **I. Le teorie**

### *1. La socioemotional wealth theory*

La revisione della letteratura mette in mostra le teorie che maggiormente vengono prese in causa dagli autori e dalle riviste accademiche. Per quanto riguarda la variabile dipendente relativa la CSR, la teoria più utilizzata consiste nella SEW (socioemotional wealth theory). Essa viene affrontata e contestualizzata soprattutto se i driver che incidono nella CSR sono i valori familiari, la proprietà familiare e il controllo familiare. La teoria della dotazione socio emotiva viene definita da Marques, Presas e Simon (2014) e da Larraza, Garcés e Berrone (2014) come la motivazione delle famiglie, e l'impegno delle stesse, verso la preservazione delle loro dotazioni affettive. Il proprietario dell'azienda prende le decisioni secondo come queste possono influenzare la dotazione socio emotiva della famiglia. Dick, Wagner e Pernsteiner (2021) invece utilizzano la prospettiva della SEW secondo la dimensione legata all'immagine aziendale, indicando che un'immagine negativa dell'azienda si rifletta in un'immagine negativa della famiglia danneggiando la loro dotazione socio emotiva. La SEW viene utilizzata anche secondo la dimensione relativa al controllo, come spiegato anche da Larraza, Garcés e Berrone (2014), indicando che le famiglie vogliono mantenere il controllo sull'attività aziendale per proteggere la loro dotazione socio-emotiva. Dick, Wagner e Pernsteiner (2021) specificano che la SEW può portare a pratiche responsabili e irresponsabili, dipendentemente dal tipo di attività di CSR. Di queste ultime, quelle relative all'offerta di uguali opportunità e retribuzione ai dipendenti oppure quelle relative a meccanismi per una buona governance aziendale, possono minacciare il controllo della famiglia o la posizione dei dipendenti familiari nell'azienda. Per garantire un maggiore controllo, le aziende familiari tendono a rispettare meno gli standard relativi la CSR, in quanto la formalità e la burocraticità degli stessi può ridurre l'autorità, l'autonomia e l'opportunità dell'azienda nel perseguire i suoi obiettivi (Dick et al., 2021). Block e Wagner (2016) offrono una visione più ampia della teoria sulla ricchezza socio

emotiva, descrivendola come un concetto attraverso il quale i proprietari di imprese familiari, in modo maggiore rispetto ad altri proprietari di imprese, ottengono utilità non economica dalla quota di proprietà nelle loro imprese. Questa utilità comprende, tra le altre cose, la creazione e il mantenimento di un'immagine e di una reputazione familiare positive, il riconoscimento delle attività sociali e il prestigio nella comunità locale. Attraverso una prospettiva strategica, Garcíaa, Navarrob e Ansónc (2017) invece descrivono la SEW come una caratteristica unica delle imprese familiari che aiuti a spiegare perché le aziende si comportano in modo distintivo. All'interno di questa prospettiva, i guadagni e le perdite nella ricchezza socio emotiva diventano il quadro di riferimento cardine che le aziende a controllo familiare utilizzano per intraprendere importanti scelte strategiche e decisioni politiche. Le famiglie, infatti, tendono a vedere le proprie aziende come un'estensione di loro stesse. Maddena, McMillanb e Harris (2020) invece concettualizzano la SEST (teoria della selettività socio emotiva), ovvero una variante della teoria sulla ricchezza socio emotiva, che include la selettività. Essa offre informazioni su come gli individui di età diverse differiscano nelle loro aspettative sulle relazioni sociali. La premessa alla base di SEST è che, man mano che le persone invecchiano e arrivano a comprendere meglio che il loro tempo è un bene prezioso e limitato, esse diventano più selettive riguardo alle loro interazioni e relazioni sociali. Queste ultime risultano fondamentali, secondo Maddena, McMillanb e Harris (2020), per gli investimenti in CSR, in quanto, attraverso questi, un'azienda cerca di rafforzare le relazioni sociali a causa dei ritorni positivi attesi da tali relazioni.

## *2. La stakeholder theory*

La stakeholder theory è la teoria maggiormente utilizzata negli articoli analizzati nella revisione sistematica della letteratura. Questa teoria inoltre, a differenza della SEW precedentemente descritta, viene considerata per analizzare tutte le variabili dipendenti individuate nella revisione. Lloret (2016) la prende in considerazione per spiegare la gestione degli stakeholder che funge da driver per la generazione del



valore attraverso strategie non di mercato. Più in specifico, sia Lloret (2016) che Abadía, Vázquez e Hernández (2019), definiscono la gestione degli stakeholder come un insieme di azioni deliberate per gestire le loro preoccupazioni, perseguendo contemporaneamente gli obiettivi aziendali e quelli dei dipendenti. Le pratiche competitive sostenibili, si assume, richiedono che le risorse umane si allineino con la strategia aziendale. Investire sulle persone per creare rapporti di collaborazione e formare i dipendenti, portano ad un maggiore impegno e ad una maggiore fiducia che abbassano i costi all'interno dell'azienda e che contribuiscono alla creazione di valore. Anche per Stoian e Gilman (2017), dando un'attenta priorità alle esigenze dei propri stakeholder, le aziende possono concentrarsi alle esigenze più strategiche. Per Abadía, Vázquez e Hernández (2019) inoltre esiste un rapporto positivo tra la gestione degli stakeholder e la strategia aziendale, infatti essi dichiarano che le imprese debbano integrare le aspettative e le esigenze degli stakeholder nelle strategie aziendali e nelle politiche successive, gettando le basi per un rapporto armonioso tra queste imprese e il loro ambiente sociale, ambientale ed economico. Questa prospettiva viene integrata anche da Nejati, Quazi, Amran e Ahmad (2017), in quanto le pratiche responsabili nei confronti degli stakeholder chiave migliorerebbero le relazioni delle imprese con gli stessi, con conseguente incremento della reputazione e delle prestazioni finanziarie nel lungo periodo. Wilson e Post (2013), nella creazione di valore sociale e di un modello di business sostenibile, asseriscono che gli stakeholder debbano essere presi in causa dall'azienda fin dall'inizio, in modo tale da avere un più profondo radicamento nel tessuto del modello di business. Zuo, Jiang e Wei (2022) trattano la teoria degli stakeholder in ottica delle nuove imprese entranti nel mercato. Essi sostengono che per le nuove imprese sia difficile formare forti legami con gli stakeholder esterni. Questo avviene in quanto le barriere legate al LoN portano a non possedere una reputazione sociale positiva precedentemente costruita e quindi impediscono alle nuove imprese la costruzione di relazioni con gli stakeholder esterni. L'accumulo di una reputazione favorevole per le aziende nel tempo implica un aumento delle richieste o delle aspettative implicite degli

stakeholder e quindi un conseguente e necessario maggiore investimento in pratiche sostenibili per soddisfare tali portatori d'interesse. Secondo la prospettiva della CSR proattiva, Torugsa, O'Donohue e Hecker (2013) indicano la teoria degli stakeholder come la considerazione dell'azienda verso una serie di connessioni con le parti interessate che l'impresa tenta di gestire e da cui può ottenere un vantaggio competitivo. Gli studiosi sopra citati suggeriscono che le aziende che riconoscono un'ampia varietà di stakeholder sono più propense ad adottare una CSR proattiva rispetto a quelle che si concentrano su una gamma ristretta di stakeholder. Una capacità di gestione delle parti interessate ampiamente focalizzata supporta la collaborazione attiva con tutti i tipi di stakeholder, attraverso la quale le preoccupazioni di CSR potrebbero essere gestite e ridotte. Se si tratta del CSR come variabile dipendente, Larraza, Garcés e Berrone (2014) indicano l'esistenza di due diversi tipi di stakeholder interni nelle aziende familiari, quelli familiari e quelli non familiari, che sono trattati in maniera differente per quanto riguarda le pratiche sociali. Questo trattamento differente si collega alla prospettiva della SEW delle aziende familiari richiamato precedentemente. Una visione più ampia è riportata da Choongo, van Burg, Masurel, Paas e Lungu (2017), in quanto essi considerano una più ampia gamma di portatori d'interesse chiave quali i dipendenti, i clienti, i fornitori, gli azionisti, la comunità e l'ambiente naturale. Vengono quindi suddivise le attività di CSR in base a ciascun tipo di stakeholder. Grimstad, Glavee-Geo e Fjørtoft (2020) trattano l'internazionalizzazione come fattore determinante per le aziende nell'elevare gli standard di CSR. Essi sostengono che il modo in cui vengono gestiti i rapporti con gli stakeholder legittima l'attività d'impresa, la quale, a sua volta, è strettamente legata a una serie di obblighi morali e legali nei confronti della comunità locale. A riguardo, si presume che una maggiore pressione da parte di un insieme esteso di stakeholder colpisca anche le SME che si stanno espandendo a livello internazionale e che possa indurle ad aumentare le loro attività di CSR per dimostrare la reattività a una gamma più ampia di stakeholder. La stakeholder theory viene presa in causa da Delmas e Gergaud (2014) per quanto riguarda l'imprenditoria sostenibile. Essi considerano le

future generazioni come stakeholder determinanti per l'imprenditoria sostenibile. Più precisamente, l'imprenditore si impegnerà maggiormente verso la sostenibilità se è intenzionato a lasciare in gestione l'azienda ai figli. Nello studio di Delmas e Gergaud (2014), inoltre, si suddividono anche le aziende familiari da quelle non familiari in tema di adozione di politiche proattive ambientali. L'azienda familiare, sostengono gli studiosi, dimostra investimenti più elevati in pratiche sostenibili proattive rispetto alle imprese non familiari. Anche Meyer e Gauthier (2013) trattano la teoria degli stakeholder in ambito di imprenditoria sostenibile. Essi sostengono che, dato che l'imprenditoria sociale offre valore sociale al di là del valore commerciale, il rapporto con gli stakeholder non si basi esclusivamente su uno scambio economico. Non solo quindi le organizzazioni di imprenditorialità sociale devono gestire più obiettivi, ma devono farlo all'interno di un paradigma di stakeholder significativamente più impegnativo. Questo perché l'imprenditore sociale deve soddisfare una gamma più ampia di stakeholder con interessi differenti. Hoogendoorn, Guerra e Van der Zwan (2015), in tema di pratiche sostenibili, suddividono gli stakeholder in primari e secondari. I primi sono direttamente rilevanti per la sopravvivenza, la crescita e la redditività dell'azienda e i secondi risultano importanti perché garantiscono e migliorano la legittimità sociale dell'impresa, svolgendo un ruolo cruciale nel portare l'azienda verso un comportamento sostenibile.

### 3. *La resource based theory*

Altra teoria degna di nota è la resource based view (RBV), in quanto viene associata a numerosi studi nella presente revisione della letteratura. La resource based view (RBV), o teoria basata sulle risorse, analizza le risorse interne di un'impresa, enfatizzando la loro importanza, nella formulazione delle strategie per il conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile. Per Tatoglu, Frynas, Bayraktar, Demirbag, Sahadev, Doh e Koh (2020), la RBV suggerisce che le aziende possano sviluppare capacità preziose, come l'apprendimento organizzativo, l'innovazione continua e l'integrazione degli stakeholder,

come risultato di una strategia ambientale proattiva. Tuttavia, la RBV si concentra principalmente sui risultati delle prestazioni organizzative dell'adozione delle pratiche VEM piuttosto che sui fattori di adozione. A riguardo, Tatoglu, Frynas, Bayraktar, Demirbag, Sahadev, Doh e Koh (2020) asseriscono che l'uso delle risorse sia subordinato all'orchestrazione delle risorse. Gli studiosi nominati precedentemente affermano che, mentre il controllo delle risorse e delle capacità risulti un prerequisito per le organizzazioni di successo, i manager debbano utilizzarle e svilupparle in modo proattivo, ad esempio, strutturando i loro portafogli di risorse e sfruttando le capacità per creare valore per i clienti. Gli autori sopra citati riportano inoltre che la RBV integri la stakeholder theory. Essi descrivono che il coinvolgimento degli stakeholder possa incoraggiare le aziende a sviluppare capacità ambientali rilevanti per intraprendere pratiche proattive sostenibili. Torugsa, O'Donohue e Hecker (2013) introducono la RBV in ottica strategica. Essi, basandosi sulla RBV, introducono tre capacità specifiche, ovvero la visione condivisa, la gestione degli stakeholder e la proattività strategica, che possono essere associate all'adozione di strategie proattive di CSR da parte delle SME. La RBV viene intrapresa come teoria principale anche da Leonidou, Christodoulides, Kyrgidou e Paliyawadana (2017) che indicano che la corretta attuazione della strategia aziendale dell'impresa si traduca in vantaggi competitivi posizionali che possono essere espressi sotto forma di differenziazione del prodotto e/o costi inferiori. Più in generale, essi prendono in considerazione le risorse organizzative e le capacità organizzative come driver chiave per la creazione di una strategia di business verde. In ottica di CSR, invece, Stoian e Gilman (2017) includono la visione relativa la RBV per analizzare la gestione efficace delle risorse e delle capacità chiave. Si descrive che, poiché le aziende generano il vantaggio competitivo gestendo efficacemente le proprie risorse e capacità, la CSR può aumentare il vantaggio competitivo aiutando a creare e gestire tali risorse e capacità. L'RBV è la teoria più consolidata del vantaggio competitivo, sostengono Stoian e Gilman (2017), e permette di spiegare come diverse attività di CSR possano contribuire a diversi vantaggi competitivi e alla crescita dell'impresa se allineate a

specifiche strategie competitive. Anche Pollach (2015) sostiene che le risorse, secondo la RBV, attribuiscono alle aziende un vantaggio competitivo, rispetto ai concorrenti, nell'attuazione delle loro strategie di CSR. Lloret (2016) conferma questa visione affermando che le risorse e le capacità diventano asset strategici che producono un vantaggio competitivo.

#### 4. *La institutional theory*

Da menzionare la institutional theory utilizzata da Wahga, Blundel e Schaefer (2018), Hoërisch, Kollat e Brieger (2017) e Lloret (2016). La teoria istituzionale viene definita da Di Maggio e Powell (1983) come il risultato dei processi attraverso i quali i sistemi diffondono idee, pratiche, regole, norme e routine che vengono stabilite come linee guida autorevoli per il comportamento sociale e alle quali le organizzazioni si conformano. Quest'ultimo la utilizza per spiegare la certezza che le istituzioni attribuiscono alle transazioni commerciali, riducendo i costi di transazione relativi la sostenibilità. Hoërisch, Kollat e Brieger (2017) spiegano l'importanza delle istituzioni, formali e informali, come determinanti dell'attività imprenditoriale sostenibile. Infine, Wahga, Blundel e Schaefer (2018) utilizzano la institutional theory per descrivere le organizzazioni intermedie come driver per l'adozione di pratiche sostenibili.

## II. Corporate Social Responsibility (CSR)

La prima variabile dipendente che viene evidenziata e discussa è la Corporate Social Responsibility (CSR). In letteratura questo concetto viene definito da una molteplicità di studi e istituzioni. In ambito di marketing viene descritta la CSR come l'adesione e l'adempimento delle responsabilità di un'entità aziendale che potrebbero portare benefici ad un'ampia comunità. Il World Business Council for Sustainable Development (2006) ha definito la CSR come l'impegno costante delle imprese a comportarsi in modo etico e a contribuire allo sviluppo economico, migliorando al contempo la qualità della vita della forza lavoro e delle famiglie, nonché quella della comunità locale e della società in generale. Studi di management hanno definito la CSR come l'impegno di un'impresa ad operare in modo economicamente e ambientalmente sostenibile, riconoscendo l'interesse di molteplici stakeholder e massimizzando i valori economici, sociali e ambientali. Ogni definizione si basa sull'idea che la CSR riguardi il modo in cui un'impresa tiene conto dei suoi impatti economici, sociali e ambientali. Un altro approccio alla CSR risiede nella nozione di Triple Bottom Line che la divide in tre settori: la responsabilità per il successo finanziario (profitto), la responsabilità per l'ambiente (il pianeta), e la responsabilità per la società (persone). L'idea alla base del Triple Bottom Line è che la performance aziendale può e deve essere misurata, non solo dal tradizionale risultato economico, ma anche da quello sociale e ambientale. La corrente dominante negli studi sulla CSR ora si sforza di raggiungere la via di mezzo in cui le necessità economiche della realizzazione del profitto sono bilanciate con l'interesse sociale e il benessere della comunità (Muku, Hanagandi, Jayadatta S., 2019). Introducendo quindi il concetto di CSR, risulta importante la comprensione dei motivi che portano le aziende ad adottarla.

### *1. Le motivazioni*

Nello studio di Choongo, van Burg, Masurel, Paas e Lungu (2017), per esempio, si studiano le motivazioni interne ed esterne alla base

dell'adozione della CSR da parte delle SME (Small and Medium Enterprise)<sup>1</sup> zambiane. Per comprendere la CSR nelle SME, è imperativo captare le caratteristiche di queste aziende. Molte di esse agiscono nelle comunità di riferimento e sono gestite dai fondatori o dai proprietari. In quanto tali, hanno una migliore comprensione della cultura locale rispetto alle aziende più grandi e presentano forti legami con la comunità. Gli imprenditori che gestiscono le SME inoltre prendono decisioni chiave, avviano e attuano politiche e attività di CSR in linea con le loro aspirazioni, valori personali e filosofie. Pertanto, a causa del ruolo dominante dell'imprenditore nelle SME, è importante capire cosa motiva questi proprietari e fondatori a impegnarsi nella CSR. Le attività di CSR delle SME sono spesso informali, non strutturate, ad hoc e non integrate nella politica aziendale. Le SME si concentrano sulle pratiche sociali all'interno dei loro mercati e le attività di CSR sono integrate nella vita quotidiana dell'azienda. La CSR nelle piccole imprese risulta tipicamente implicita. Le attività di responsabilità sociale d'impresa vengono suddivise in attività di CSR ambientale, CSR relativo ai dipendenti e CSR relativo alla comunità. Le attività di CSR ambientale si riferiscono ad azioni che le aziende intraprendono per ridurre al minimo il loro impatto negativo sull'ambiente naturale. Le attività di CSR relative ai dipendenti invece comportano il supporto ai lavoratori attraverso politiche di inclusività, tolleranza e uguaglianza. Le attività di CSR legate alla comunità, d'altra parte, riguardano l'assistenza alla comunità di riferimento attraverso politiche di supporto ai gruppi a basso reddito. Le motivazioni che portano le aziende ad intraprendere le attività di CSR appena descritte possono collegarsi a fattori interni ed esterni. Le motivazioni interne possono essere di natura finanziaria, morale o etica e si riferiscono a un interesse personale e alla soddisfazione dell'imprenditore. Essi, ad esempio, possono essere motivati internamente a impegnarsi nella CSR se ritengono che migliorerà la reputazione dell'azienda, aumenterà le vendite e migliorerà le relazioni con gli stakeholder come i clienti, i

---

<sup>1</sup> La categoria delle micro, piccole e medie imprese (SME) è costituita da imprese che impiegano meno di 250 persone e che hanno un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di EUR e/o un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di EUR (<http://data.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj>)

dipendenti e la comunità in generale o li aiuterà ad ottemperare alle normative e a migliorare le prestazioni aziendali. Si assume a riguardo che le motivazioni interne influenzino positivamente gli imprenditori delle SME a intraprendere attività di CSR specificatamente per la comunità e per l'ambiente. Per quanto riguarda la motivazione finanziaria le SME sono motivate a perseguire attività di responsabilità sociale e ambientale quando percepiscono un vantaggio commerciale e un valore per l'azienda sotto forma di risparmi sui costi. La motivazione finanziaria facilita l'imprenditore nell'intraprendere delle politiche di CSR relative la comunità in quanto una migliore reputazione e una solida immagine aziendale portano ad una maggiore fedeltà dei clienti e quindi a maggiori performance finanziarie. Nel complesso viene confermato che la CSR nelle SME sia focalizzata internamente e risulti dalla motivazione dei potenziali benefici per l'azienda derivanti da guadagni in termini di ecoefficienza, un clima sociale migliore o un profilo più elevato nella comunità. Per quanto riguarda la motivazione morale ed etica, anch'essa influenza positivamente l'impegno degli imprenditori nelle attività di CSR ambientale e della comunità. Gli imprenditori, a riguardo, prendono in considerazione gli aspetti morali ed etici dell'ambiente naturale nel loro processo decisionale e sentono di avere il dovere o l'obbligo morale di prendersi cura dell'ambiente. Per quanto riguarda le motivazioni esterne invece, i risultati dimostrano che non incidono in maniera significativa nell'adozione di nessuna delle attività di CSR dello studio. Apparentemente, nell'ambiente esterno nei casi studio presi in considerazione, le SME presentano meno pressioni da parte di organismi di regolamentazione, partner della catena di fornitura, clienti, banche, media e opinione pubblica che le spingono a impegnarsi in qualsiasi forma di attività di CSR. Anche dove c'è qualche regolamentazione, non ci sono incentivi per le SME ad adottare pratiche di CSR. Nello studio di Grimstad, Glavee-Geo e Fjørtoft (2020) invece si identificano delle motivazioni intrinseche ed estrinseche collegate all'adozione del CSR nelle SME. La motivazione intrinseca è intesa come un'azienda impegnata nella CSR perché ritiene sia moralmente giusto. La motivazione estrinseca è percepita invece come la convinzione che l'impegno nella CSR porti a un risultato



positivo per l'azienda. Prove a supporto indicano che, sebbene le motivazioni estrinseche o strategiche e le motivazioni intrinseche risultino correlate, le motivazioni intrinseche presentano una correlazione più forte con il coinvolgimento delle SME nella CSR. Il contrario invece si scopre per quanto riguarda le aziende più grandi, le quali risultano più motivate da fattori estrinseci. Generalmente la motivazione intrinseca e la motivazione estrinseca sono positivamente associate all'adozione da parte delle SME della CSR. I risultati suggeriscono però che la motivazione intrinseca nelle SME guidi la CSR più della motivazione estrinseca. Parlando della correlazione tra i due tipi di motivazioni, si constata che esse siano contrastanti, interdipendenti e non mutuamente esclusive. Grimstad, Geo e Fjørtoft (2020) suggeriscono a riguardo che le SME non sono solo internamente motivate ad attuare la CSR, ma vengono guidate all'adozione della responsabilità sociale d'impresa anche da vantaggi strategici e economici. Pertanto un'entità economica può essere motivata intrinsecamente ed estrinsecamente. Si assume, inoltre, che l'enfasi sulle ricompense estrinseche, per gli individui che sono intrinsecamente motivati, possa effettivamente spiazzare la loro motivazione intrinseca. La motivazione estrinseca mina la motivazione intrinseca della libera scelta e, come tale, può indebolire la relazione tra motivazione intrinseca e attività di CSR. La motivazione intrinseca e la motivazione estrinseca sono quindi correlate e l'associazione tra motivazione intrinseca e attività di CSR è moderata dalla motivazione estrinseca. I risultati relativi al ruolo moderatore della motivazione estrinseca possono essere interpretati indicando che ad alti livelli di motivazione estrinseca la motivazione intrinseca migliora le attività di CSR. Ciò significa che l'effetto della motivazione intrinseca sulla CSR dipende dalla motivazione estrinseca. Il coefficiente positivo dell'effetto di interazione mostra che entrambe le forme di motivazione si potenziano a vicenda, in modo tale che l'associazione tra motivazione intrinseca e CSR sia potenziata dalla motivazione estrinseca o la relazione tra motivazione estrinseca e CSR sia potenziata dalla motivazione intrinseca. Entrambe le forme di motivazione non si escludono a vicenda (Grimstad et al., 2020).

## *1.1 La proprietà*

La proprietà familiare dell'azienda viene richiamata da Marques, Presas e Simon (2014) che considerano soprattutto i valori della famiglia quali facilitatori nell'adozione della CSR. I valori estendono lo studio di Grimstad, Geo e Fjørtoft (2020) in quanto essi rappresentano delle motivazioni intrinseche rispetto l'adozione della CSR. Nello studio empirico risulta un'associazione intensa tra inclusione della famiglia nelle attività aziendali e i valori di identificazione e impegno, implicando che non sia solamente l'inclusione della famiglia ma soprattutto i valori che possiede che producono maggiore attività di CSR. Marques, Presas e Simon (2014) scoprono che, secondo la *stewardship theory*, l'inclusione della famiglia in attività aziendali, come aspetto che crea fattori psicologici e situazionali, promuove un comportamento positivo verso la CSR da parte dei manager o di chi gestisce l'azienda. L'approccio alla SEW invece riferisce che l'inclusione della famiglia porti ad alte preoccupazioni per le dotazioni affettive e quindi ad una maggiore tendenza delle attività aziendali verso l'ambito della CSR. L'approccio della *stakeholder salience* inoltre sottolinea come nelle aziende con un elevato grado di inclusione della famiglia la logica dominante sia più chiaramente quella del cerchio familiare, semplificando la prioritizzazione delle richieste degli stakeholder. Ne deriva una semplificazione del processo decisionale che favorisce una maggiore efficacia delle aziende familiari nell'intraprendere azioni di CSR. Per quanto riguarda la visione altruistica, che presuppone un dare ad altri senza aspettarsi un ritorno e quindi implica la ricerca della soddisfazione delle esigenze degli stakeholder e della società nel complesso, i risultati empirici evidenziano una tendenza contraria, in cui l'adozione della CSR genera dei ritorni finanziari che avvantaggiano l'impresa, non ottemperando così ad un fine realmente altruistico delle aziende (Marques et al., 2014). Negli studi relativi le motivazioni intrinseche, l'integrazione e l'attuazione della CSR viene relazionata alle SME. Queste ultime, come accennato da Choongo, van Burg, Masurel, Paas e Lungu (2017), sono caratterizzate per possedere una proprietà e un management unificati,

in quanto il fondatore o l'imprenditore sono gli stessi che la gestiscono. Questo porta a dover comprendere le caratteristiche della proprietà aziendale in ottica del loro effetto nell'adozione del CSR da parte delle imprese. Per Cruz, Larraza-Kintana, Garcés-Galdeano e Berrone (2014) l'adozione di pratiche di CSR da parte delle aziende dipende da fattori collegati con il tipo di azienda, il proprietario e le preferenze di quest'ultimo. Questioni relative alla legittimità influenzano le aziende nel perseguire determinate pratiche manageriali a livello sociale che vengono valutate positivamente dagli stakeholder. Nell'intraprendere azioni sociali collegate al CSR, le aziende, in base alla tipologia di proprietà, si impegnano verso dei portatori di interesse piuttosto che altri. Le aziende sono più tendenti ad avviare delle azioni sociali se rinforzano al tempo stesso i desideri autoproclamati, secondo la teoria dell'identità organizzativa. In questo senso si analizza come l'azienda, soddisfacendo i propri desideri, prioritizzi le differenti pretese degli stakeholder. Secondo la teoria della socioemotional wealth (SEW), l'aspetto più saliente rispetto l'identità dell'azienda familiare riguarda il preservare aspetti non finanziari, quali la dotazione affettiva. I proprietari delle aziende familiari, quindi, tendono a impegnarsi verso pratiche sociali a prescindere dai ritorni economici, perché la ricompensa è quella socio emotiva per la famiglia. Le aziende familiari, oltre ad interessarsi alla reputazione, possono essere particolarmente dirette a soddisfare la domanda degli stakeholder interni, ovvero coloro direttamente collegati all'azienda attraverso rapporti di proprietà o occupazione, nel perseguire delle pratiche lavorative responsabili. Esistono a riguardo due diversi tipi di stakeholder interni nelle aziende familiari, quelli familiari e quelli non familiari, che sono trattati in maniera differente per quanto riguarda le pratiche sociali. Questo diverso trattamento può essere spiegato dall'attaccamento emotivo, come dimensione della SEW, per i membri della famiglia. Le aziende familiari infatti fungono da luogo di soddisfacimento dei bisogni di affetto e appartenenza dei membri della famiglia. A riguardo, Cruz, Larraza-Kintana, Garcés-Galdeano e Berrone (2014) affermano che l'altruismo familiare può portare ad un insieme di relazioni interdipendenti tra i membri della famiglia e può differenziarli da altri

individui. La presenza dell'altruismo familiare può causare inconsistenze nell'applicazione di regole organizzative, dipendentemente dal fatto che un impiegato sia familiare o no. Altra importante dimensione della SEW che spiega il differente trattamento degli impiegati familiari rispetto a quelli non familiari risiede nel desiderio del proprietario di mantenere il controllo totale sull'organizzazione. L'approccio della SEW prevede che per preservarla serva il controllo permanente dell'azienda familiare. Per fare questo il proprietario sviluppa delle strategie rivolte a potenziare o estendere il potere della famiglia sulle operazioni aziendali, ad esempio impiegando membri familiari senza le qualifiche necessarie oppure corrispondendo un compenso fisso riservato ai membri familiari nell'azienda indipendentemente dalla performance del singolo. Quanto detto si contrappone a politiche sociali per gli impiegati rivolte alla parità di trattamento della forza lavoro e all'offerta di opportunità eque. La governance inoltre, analizzata secondo le dimensioni della SEW, è vista dal proprietario familiare come un tool per il potenziamento del controllo sull'azienda della famiglia e per la protezione degli altri membri familiari. Il proprietario quindi si scontrerebbe con le buone pratiche di governance, mettendo al primo posto la famiglia a scapito di altri stakeholder interni. Tutto ciò suggerisce che le proprietà familiari siano meno tendenti ad adottare pratiche sociali di CSR relative a stakeholder interni, quali gli impiegati e la governance, rispetto le aziende non familiari. Uno scenario differente si distingue per quanto riguarda il soddisfacimento della domanda di stakeholder esterni dove il proprietario dell'azienda familiare è impegnato a proteggere e trasmettere un'accezione positiva dell'immagine e della reputazione dell'azienda. Gli stakeholder esterni non sono visti come una minaccia per l'attaccamento emotivo o per l'influenza della famiglia verso l'azienda, bensì come un potente elemento nell'influenzare positivamente la reputazione e l'immagine aziendale. I membri familiari sono sensibili nel mostrare la loro immagine agli stakeholder esterni. Questi ultimi percepiscono l'azienda come un'estensione della famiglia, considerando la così stretta relazione tra l'identità del proprietario e l'azienda. Le aziende familiari, nonostante

ciò, sono tendenti ad adottare pratiche sociali che migliorino la loro immagine e reputazione e quindi sono disposte a soddisfare gli stakeholder esterni, quali l'ambiente e la comunità, in ambito di pratiche di CSR tanto quanto le aziende non familiari (Cruz et al., 2014). Anche per Dick, Wagner e Pernsteiner (2021) risulta importante analizzare la proprietà aziendale rispetto all'adozione della CSR secondo le dimensioni della SEW. A riguardo si prendono in considerazione la dimensione identificativa familiare, che si promette di assicurare una migliore immagine e reputazione dell'azienda e la dimensione relativa al controllo, nella quale la famiglia vuole mantenere salda la propria influenza nell'attività d'impresa, proteggendo la dotazione socio-emotiva. Le aziende familiari risultano essere meno impegnate in attività di CSR rispetto alle aziende non familiari, in quanto attribuiscono la priorità alla dimensione relativa il controllo e in un secondo momento si interessano alla reputazione aziendale. L'attenzione che viene prestata secondariamente alla dimensione identificativa della famiglia, quindi all'immagine familiare e alla reputazione per quanto riguarda la prospettiva della SEW, si spiega in quanto le aziende familiari agli inizi si focalizzano maggiormente sulla sopravvivenza o sulle strategie di crescita piuttosto che su costrutti reputazionali che non si presentano su base giornaliera. Mantenere il controllo, quindi il relativo minore impegno verso la CSR, invece rappresenta un obiettivo pressante per le aziende di proprietà familiare (Dick et al., 2021). Maddena, McMillanb e Harris (2020) sostengono la teoria della SEW per spiegare che le aziende familiari siano maggiormente tendenti a investire nel CSR per le generazioni future, per guidare l'innovazione, per il beneficio dei dipendenti e per il bene comune rispetto alle imprese non familiari. Le famiglie quindi proteggendo la loro dotazione socio emotiva sono maggiormente rivolte alla CSR. (Madden et al., 2020). La SEW come teoria per spiegare il rapporto tra proprietà e adozione della CSR viene adottata anche da Block e Wagner (2016). Più precisamente si osserva che i proprietari di imprese familiari si preoccupino maggiormente della reputazione aziendale rispetto ad altri titolari di impresa. Di conseguenza, mirano a evitare preoccupazioni in materia di CSR adottando delle politiche a

riguardo. Gli autori sopra citati sostengono che i proprietari di imprese familiari, in modo maggiore rispetto ad altri proprietari di imprese, ottengano utilità non economica dalla loro quota di proprietà aziendale. Questa utilità comprende, tra le altre cose, la creazione e il mantenimento di un'immagine e di una reputazione familiare positive, il riconoscimento delle attività sociali e il prestigio nella comunità locale. Il desiderio di preservare la ricchezza socio-emotiva porta i proprietari di imprese familiari ad impegnarsi maggiormente rispetto ad altri tipi di proprietari di imprese nella reputazione aziendale e nelle preoccupazioni di CSR. I titolari familiari avvertono un maggior grado di identificazione organizzativa e spesso sono anche interessati a cedere successivamente l'azienda ad altri membri della famiglia. I consumatori inoltre sono interessati in misura maggiore alla reputazione delle imprese familiari rispetto alla reputazione di altri tipi di imprese. Le famiglie proprietarie quindi dovrebbero essere più inclini nell'impedire all'azienda di intraprendere azioni dannose per la reputazione. A differenza di altri titolari, le famiglie proprietarie sono spesso facilmente identificabili dalla società in generale e dalla comunità locale in cui si trovano. Confrontando altri imprenditori, le proprietà familiari dovrebbero quindi essere più propense a preoccuparsi della loro responsabilità sociale nella comunità in cui si trova l'azienda e dovrebbero avere un maggiore interesse nell'evitare di essere associati a preoccupazioni di CSR. Ne deriva che la proprietà familiare sia associata ad un numero inferiore di preoccupazioni relative al CSR. Block e Wagner (2016) suddividono la proprietà dal management aziendale e asseriscono che anche un amministratore delegato familiare è più probabile si preoccupi per la reputazione rispetto ad un amministratore delegato non familiare dato che il primo si identifica più fortemente con l'azienda come entità sociale rispetto agli amministratori delegati esterni. A causa dei legami familiari quindi, gli amministratori delegati di famiglia non possono lasciare facilmente le loro aziende, motivo per cui devono sopportare qualsiasi reputazione negativa causata da bassi livelli di CSR. Gli amministratori delegati di famiglia inoltre non competono sul mercato per i dirigenti e quindi sono meno inclini a massimizzare la performance finanziaria dell'azienda e a

perseguire fini egoistici. A condizione pertanto che l'impresa non sia esposta al rischio immediato di fallimento, un amministratore delegato di famiglia cercherà di evitare azioni che danneggino la reputazione dell'azienda e quindi eviterà ulteriori preoccupazioni legate al CSR. I due studiosi, oltre al collegamento tra proprietà di famiglia e responsabilità sociale d'impresa, ricercano anche l'analogia tra proprietà del fondatore e preoccupazioni di CSR. In questo caso i fondatori si identificano spesso con i loro prodotti e le loro aziende, sono grandi azionisti delle stesse e sono psicologicamente impegnati nelle imprese che hanno fondato. Questa forte posizione proprietaria, unita alla profonda conoscenza dell'azienda e del suo modello di business, conferisce ai fondatori in qualità di proprietari una forte influenza sulla strategia aziendale. Analogamente alle famiglie come proprietarie, i fondatori sono ben noti al pubblico e spesso i clienti li associano direttamente a qualsiasi sviluppo aziendale. Non sono azionisti anonimi e il pubblico associa qualsiasi azione negativa dell'azienda direttamente a loro. I fondatori come proprietari pertanto si preoccuperanno più di altri titolari di aziende della reputazione aziendale e della CSR. Ne deriva che la proprietà in mano al fondatore si traduce in un numero minore di preoccupazioni legate al CSR. Per quanto riguarda invece il management, si sostiene che i fondatori che svolgono il ruolo di amministratori delegati abbiano un carattere più imprenditoriale e siano più propensi a seguire strategie aziendali orientate alla crescita rispetto ai manager professionisti che svolgono tale ruolo. Queste differenze nel carattere del CEO (Chief Executive Officer) e negli obiettivi perseguiti hanno un'influenza sul modo in cui l'azienda affronta i problemi di CSR. Le pratiche di CSR nelle aziende gestite dai fondatori riflettono la loro personalità e i loro atteggiamenti. Se la crescita solida è la preoccupazione principale del fondatore, la CSR può essere percepita come un fattore limitante piuttosto che come un obiettivo finale. Prendersi cura della CSR e della reputazione aziendale è costoso e può limitare la crescita aziendale. Nei ruoli di imprenditori e amministratori delegati, i CEO fondatori eviteranno investimenti nella CSR che mettano in pericolo la crescita e la posizione competitiva delle loro aziende. Ne deriva che la presenza di un CEO

fondatore sia associata ad un maggior numero di preoccupazioni relative la CSR. L'influenza e il controllo della famiglia come facilitatore nell'adozione del CSR viene analizzato anche da Cabeza-García, Sacristán-Navarro e Gómez-Ansón (2017). Essi approfondiscono l'aspetto relativo la rendicontazione di CSR in quanto ritengono che sia parte della strategia aziendale. Da un lato la proprietà in mano alla famiglia viene considerata come un incentivo per il reporting di CSR. La teoria sulla ricchezza socio emotiva, infatti, spiega che una buona reputazione ed una considerazione positiva da parte della comunità per le aziende familiari producano guadagni socio emotivi che incoraggino un orientamento socialmente responsabile a lungo termine, inducendo le famiglie ad impegnarsi maggiormente per raggiungere la legittimità, mostrando conformità strategica alle norme del settore e dimostrando impegno nella CSR. Da una seconda prospettiva invece la famiglia proprietaria porta alla minore rendicontazione di CSR e quindi ad un minore impegno in essa. I risultati di Cabeza-García, Sacristán-Navarro e Gómez-Ansón (2017), infatti, suggeriscono che le famiglie sono riluttanti a segnalare al mercato il loro impegno nelle pratiche di CSR perché presentano una minore asimmetria informativa, un grande investimento impiegato nell'impresa, una minore necessità di indicare agli agenti che la famiglia sta agendo nell'interesse degli azionisti e minori controlli sulla documentazione non finanziaria (Cabeza-García et al., 2017).

### *1.2 Le opportunità*

Oltre alle motivazioni intrinseche per l'impegno nella CSR, l'identificazione di opportunità imprenditoriali e di opportunità sostenibili può influenzare l'effettivo impegno nelle attività di CSR. Choong, Van Burg, Masurel, Paas e Lungu (2017) sostengono che, per quanto riguarda le motivazioni estrinseche, l'individuazione di opportunità sostenibili fornisca una aggiuntiva e concettualmente diversa spiegazione del motivo per cui gli imprenditori possono impegnarsi in pratiche di CSR. A riguardo gli imprenditori individuano opportunità sostenibili quando percepiscono che il proprio benessere



e/o il benessere degli altri è minacciato. In questo senso, la motivazione interna nasce quando un imprenditore si sente minacciato da fattori economici, sociali e questioni ecologiche mentre la motivazione esterna è legata all'altruismo. L'altruismo è la motivazione dell'individuo a migliorare il benessere di un'altra persona o della comunità. Ad esempio, gli imprenditori che vivono in una società in cui i livelli di povertà sono elevati, i livelli di istruzione sono bassi e l'assistenza sanitaria è deficitaria possono individuare opportunità per risolvere questi problemi sociali. Allo stesso modo, gli imprenditori che vivono in una comunità che si confronta con l'inquinamento, il degrado delle risorse naturali e la perdita di biodiversità possono identificare opportunità per migliorare l'ambiente ecologico. Inoltre, la disoccupazione e la povertà possono indurre un imprenditore a migliorare il proprio status socioeconomico e/o lo status delle persone in quella comunità. L'identificazione di opportunità sostenibili pertanto spinge gli imprenditori a migliorare o sostenere gli ambienti sociali e/o ecologici. Poiché gli imprenditori possiedono un livello significativo di controllo sul modo in cui operano le SME, l'identificazione di opportunità sostenibili può influenzare positivamente il loro impegno nelle pratiche di CSR. I risultati di Choongo, Van Burg, Masurel, Paas e Lungu (2017) dimostrano che l'identificazione di opportunità sostenibili influenzi gli imprenditori a impegnarsi nel CSR relativo la comunità. Tuttavia, l'identificazione di opportunità sostenibili non influenza gli imprenditori a impegnarsi nel CSR dei dipendenti e dell'ambiente. Una possibile spiegazione di ciò potrebbe essere che la CSR nel contesto dei casi studio presi in considerazione si concentri principalmente sull'affrontare i problemi sociali rispetto ai problemi ambientali. È possibile che in questo caso, gli imprenditori identifichino opportunità sostenibili nell'area dei problemi sociali della loro comunità. Questo alla fine li spinge a essere motivati a impegnarsi nel CSR della comunità per risolvere tali problemi. Sorprendentemente, la CSR dei dipendenti non è influenzata da motivazioni interne ed esterne né dall'identificazione di opportunità sostenibili. Potrebbe essere quindi che gli intervistati del campione non vedessero le responsabilità nei confronti dei propri dipendenti come CSR ma come parte dei loro

normali obblighi. Un'altra spiegazione potrebbe essere dovuta alla sovrapposizione tra CSR dei dipendenti e CSR della comunità, dato che le due tipologie possono essere facilmente assimilabili e che la maggior parte dei dipendenti delle aziende prese in causa fanno parte della comunità locale (Choongo et al., 2017).

## 2. *Le capacità*

Oltre alle motivazioni collegate all'adozione del CSR all'interno di un'azienda, risulta fondamentale intuire quali possano essere le capacità all'interno dell'organizzazione che portino alla formazione di una responsabilità sociale d'impresa. In questo senso Ann Torugsa, O'Donohue, Hecker (2013) introducono le capacità specifiche che incidono sull'adozione da parte delle SME della CSR proattiva. Quest'ultima è rappresentata da un modello di pratiche commerciali responsabili adottate volontariamente dalle imprese che sostengono contemporaneamente uno sviluppo economico, sociale e ambientale sostenibile a un livello superiore a quello richiesto per conformarsi alle normative governative. Per quanto riguarda la dimensione economica della CSR proattiva si parla del mezzo con cui le aziende tentano di anticipare i problemi, come ad esempio la soddisfazione del cliente, la qualità e la sicurezza dei prodotti e la gestione della catena di fornitura, che potrebbero sorgere nelle interazioni con clienti, fornitori e stakeholder sul mercato. La CSR proattiva legata all'economia crea valore promuovendo lo sviluppo di prodotti nuovi e diversi che sono desiderati dai consumatori, abbassando i costi degli input e migliorando l'efficienza produttiva. La dimensione sociale della CSR proattiva invece riconosce attivamente la salute, la sicurezza e il benessere generale dei dipendenti, motiva la forza lavoro che offre opportunità di formazione e sviluppo e consente alle imprese di agire come buoni cittadini nella comunità locale. Tale CSR proattiva in ambito sociale implica anche la creazione di un dialogo sociale formale considerando questioni sociali ed etiche che riconoscano gli interessi di tutti gli stakeholder nel processo decisionale. La dimensione ambientale della CSR proattiva infine si concentra sull'innovazione, l'eco-efficienza, la

prevenzione dell'inquinamento e la leadership ambientale. Con l'obiettivo di minimizzare l'impatto ecologico di un'azienda lungo l'intero ciclo di vita del prodotto, la CSR proattiva in campo ambientale è spesso caratterizzata dall'adozione di sistemi di gestione ambientale conformi a livello internazionale per garantire che gli impatti ambientali derivanti dalle attività di un'azienda siano monitorati e gestiti in modo sistematico, contribuendo così a costruire la credibilità di un'azienda con gli stakeholder esterni e garantire i principi di integrità e protezione dell'ambiente tra gli stakeholder interni. Le tre capacità specifiche prese in considerazione nello studio di Ann Torugsa, O'Donohue, Hecker (2013) sono la visione condivisa, la gestione degli stakeholder e la proattività strategica che possono essere associate all'adozione di strategie proattive di CSR da parte delle SME. La visione condivisa è una capacità che incarna gli obiettivi e le aspirazioni collettive dei membri di un'impresa. È stato dimostrato infatti che la chiarezza degli obiettivi e la responsabilità condivisa per il raggiungimento degli scopi aziendali influenzano positivamente l'apprendimento organizzativo e la creatività dei dipendenti nell'interfaccia tra il business e i principi di responsabilità sostenibile. Le strutture gestionali semplici e le linee di comunicazione più brevi caratteristiche delle SME possono facilitare un maggiore coinvolgimento di tutti i dipendenti, consentendo così di incorporare più agevolmente i valori e la cultura alla base della CSR proattiva in tutta l'azienda. Agendo come un meccanismo di legame che facilita la comunicazione fluida tra funzioni e livelli in un'impresa, una capacità di visione condivisa può portare una SME a vantaggi economici in termini di miglioramento della qualità e della sicurezza dei prodotti. Si sostiene quindi che solo le SME che sono in grado di sfruttare una stretta interazione tra proprietario-manager e dipendenti, per sviluppare una capacità di visione condivisa, abbiano maggiori probabilità di adottare la CSR proattiva ambientale. L'assenza di influenza della capacità di visione condivisa sull'adozione di una CSR proattiva di tipo economico, sottolineata dai risultati di ricerca, può essere spiegata dal maggior grado di autonomia e margini di azione nell'allocazione delle risorse organizzative che il controllo decisionale fornisce ai proprietari-

dirigenti delle SME. In combinazione con la priorità che i proprietari-dirigenti danno al raggiungimento degli obiettivi finanziari di un'azienda, si può ridurre l'incentivo a lavorare a stretto contatto con i dipendenti nello sviluppo di obiettivi condivisi che abbracciano la CSR proattiva in ambito economico. Per quanto riguarda la mancata influenza della capacità di visione condivisa sull'adozione di una CSR proattiva in ambito sociale, essa può derivare dal fatto che i dipendenti siano produttivi e soddisfatti e che contribuiscano già al successo aziendale. In questo contesto quindi, la volontà da parte di alcuni titolari-dirigenti di SME di impegnarsi volontariamente nella CSR proattiva in ambito sociale decresce. Per quanto concerne la capacità di gestione degli stakeholder, invece, essa risulta essere la capacità di stabilire relazioni collaborative basate sulla fiducia con un'ampia varietà di portatori d'interesse, in particolare quelli con obiettivi non economici. La sfida per le aziende è sviluppare questa capacità con cui gestire in modo efficace obiettivi, priorità e richieste diverse e talvolta contrastanti. La ricerca suggerisce che le aziende che riconoscono un'ampia varietà di stakeholder sono più propense ad adottare una CSR proattiva rispetto a quelle che si concentrano su una gamma ristretta di stakeholder. D'altra parte, una capacità di gestione dei portatori di interesse ampiamente focalizzata supporta la collaborazione attiva con tutti i tipi di stakeholder attraverso la quale le preoccupazioni di CSR potrebbero essere gestite e ridotte. A causa delle risorse interne più limitate, è meno probabile che le SME utilizzino i media e la pubblicità per scopi di gestione degli stakeholder rispetto alle grandi imprese; tuttavia, è più probabile che le piccole e medie imprese riescano a gestire più efficacemente gli stakeholder grazie alle loro strutture manageriali più flessibili e alla maggiore reattività rispetto alle esigenze dei portatori di interesse esterni. Tali caratteristiche consentono alle SME di stabilire le priorità e concentrarsi più da vicino sulle relazioni con stakeholder esterni particolarmente importanti. Ne deriva che una capacità di gestione degli stakeholder efficiente sia positivamente associata all'adozione della dimensione economica, sociale e ambientale della CSR proattiva da parte delle SME. Ultima capacità menzionata da Ann Torugsa, O'Donohue, Hecker (2013) che spinge

all'adozione del CSR proattivo in azienda riguarda la proattività strategica. Essa viene definita come la tendenza di un'azienda ad avviare cambiamenti nelle sue varie politiche strategiche e a reagire agli eventi. La proattività strategica viene descritta anche come la strategia incorporata nelle routine e nei processi di un'azienda progettata per mantenere una posizione di leadership attraverso il monitoraggio dell'ambiente esterno, comprendendo anche le strategie dei concorrenti. Le aziende che possiedono la capacità di proattività strategica spesso progettano risorse interne che consentono alle persone di impegnarsi attivamente nell'innovazione orientata alla CSR, che aiuta a sua volta a stabilire un vantaggio competitivo più rapidamente. La creatività e l'innovatività caratteristiche delle SME inoltre possono consentirgli di prevedere opportunità e minacce esterne e di essere proattive nell'approfittare di nuovi mercati di nicchia per prodotti e servizi che hanno un valore aggiunto sotto forma di benefici economici, sociali e ambientali. Ne deriva che la capacità di proattività strategica è positivamente associata all'adozione della dimensione economica, sociale e ambientale della CSR proattiva da parte delle SME (Torugsa et al., 2013).

### *3. Le relazioni*

Meyer, Narjoud e Granata (2017) invece sostengono che le SME sono in grado di instaurare una rete di relazioni e di sviluppare delle partnership che promuovano l'integrazione della CSR in azienda. Le piccole e medie aziende, come affermano Meyer, Narjoud e Granata (2017), hanno bisogno di supporto nella realizzazione di obiettivi di sviluppo sostenibile e nel raggiungimento di un vantaggio competitivo perché l'implementazione di una politica di CSR risulta spesso di difficile attuazione in quanto mancano le necessarie risorse e competenze. L'intrinseco capitale sociale relativo le relazioni instaurate dalle aziende possono aiutare a superare queste difficoltà. L'azione collettiva, per perseguire obiettivi condivisi, è facilitata dal capitale sociale. Esso si riferisce alla somma delle risorse effettive e potenziali incorporate all'interno dell'azienda e disponibili attraverso la rete di

relazioni possedute da un individuo o da un'unità sociale. Gli autori identificano tre dimensioni altamente correlate che caratterizzano il capitale sociale: strutturale, cognitiva e relazionale. In primo luogo, il capitale sociale strutturale, che si riferisce al modello generale dei legami sociali tra attori diversi, può attenuare le difficoltà delle piccole imprese, in particolare la mancanza di risorse finanziarie e di risorse umane. La collaborazione con altri partner commerciali o con i competitor attraverso la costruzione di capitale sociale strutturale amplia l'accesso delle SME alle risorse più rilevanti nell'attuazione del CSR. In secondo luogo, il capitale sociale cognitivo riduce l'asimmetria informativa all'interno della rete. La dimensione cognitiva del capitale sociale comprende la condivisione dei significati e delle interpretazioni tra le controparti in una relazione sociale. Il networking con stakeholder esterni, come partner o aziende concorrenti, è essenziale per accedere alle competenze e alle informazioni rilevanti necessarie per l'adozione più efficace del CSR. La rete consente approcci integrati alla CSR perché funge da interlocutore per numerosi stakeholder, ampliando notevolmente le possibilità di scambio di esperienze e creazione di conoscenza. Per terzo infine, il capitale sociale può procurare vantaggi relazionali ai membri della rete. Le SME sviluppano più attributi relazionali e regole non formalizzate rispetto a quelle che implementano le grandi imprese quando gestiscono le politiche di CSR. Forti legami tra le parti attribuiscono alla rete stabilità, che viene poi mantenuta da schemi relazionali. L'esistenza di beni relazionali come il senso di appartenenza e di solidarietà, che sono prodotti attraverso interazioni tra individui e aziende, sono utili alle SME coinvolte in una strategia collettiva di CSR. L'azione collettiva in forma di cooperativa tra piccole e medie imprese, per esempio, incorpora di per sé i principi della CSR e incide, quindi, nell'attuazione della responsabilità sociale d'impresa (M. Meyer et al., 2017).

#### *4. La dimensione*

Infine Baumann-Pauly, Wickert, J. Spence e Georg Scherer (2013) individuano la dimensione aziendale e i relativi costi organizzativi

come caratteristica determinante per l'integrazione e l'adozione della CSR. In questo studio sono state rilevate differenze interessanti tra i modelli di attuazione del CSR nelle grandi imprese multinazionali e nelle più modeste SME. Secondo i risultati, la dimensione dell'impresa sembra innescare uno specifico modello di attuazione del CSR, in cui le SME tendono ad essere forti nell'attuazione effettiva delle pratiche organizzative relative al CSR nelle operazioni di core business, mentre le multinazionali tendono a comunicare in modo efficace i propri impegni nei confronti del CSR, ma spesso deficitano di sofisticati programmi di attuazione. A riguardo si suggerisce che i costi organizzativi della CSR variano significativamente a seconda delle dimensioni dell'azienda e possono quindi avere un impatto critico sul modo in cui viene affrontata la sua implementazione. Le multinazionali sembrano essere più inclini a concentrarsi su progetti di costruzione dell'immagine e a dedicare gran parte del budget per il CSR alla comunicazione esterna. Le SME in generale invece non hanno le risorse economiche per garantire un'adeguata documentazione delle loro attività di CSR. Le piccole imprese si sforzano di rafforzare le relazioni con gli stakeholder più importanti e quindi concentrano la comunicazione relativa alla CSR verso controparti selezionate come le reti di settore, piuttosto che il pubblico in generale. Per una grande azienda, incorporare il CSR in tutte le funzioni operative è particolarmente dispendioso in termini di tempo e risorse. Formulare politiche e procedure, fornire una formazione specifica in materia di CSR a diverse migliaia di dipendenti e garantire l'applicazione coerente degli standard a tutti i livelli e divisioni organizzative sono attività costose. Lo studio sulle multinazionali dimostra che per le aziende esaminate questi problemi organizzativi interni sono work in progress, sebbene il miglioramento della funzione di rendicontazione di CSR sia diventata una priorità per molte di esse. Al contrario, per le imprese più piccole, rendicontare pubblicamente il proprio impegno in materia di CSR è relativamente costoso, mentre l'integrazione delle pratiche organizzative di CSR è, rispetto alle multinazionali, poco dispendioso. Dato il numero ridotto di dipendenti e le gerarchie orizzontali, le informazioni possono essere facilmente condivise e discusse in contesti

informali all'interno dell'azienda. La leadership è probabilmente ancora più significativa nelle SME, rispetto alle multinazionali, a causa della stretta vicinanza morale, il che significa che i dipendenti possono interagire direttamente con i modelli di CSR. I proprietari-dirigenti delle piccole e medie aziende possono attuare pratiche commerciali responsabili per loro convinzione e a loro discrezione. Le SME gestite dal proprietario tendono a subire una minore pressione da parte degli investitori per massimizzare i loro rendimenti finanziari. Esse, quindi, tendono ad allocare maggiori risorse e ad impegnarsi per raggiungere la legittimità nell'intraprendere pratiche commerciali socialmente responsabili, anche se costose nel breve periodo. Assumendo una tale motivazione intrinseca a impegnarsi nel CSR, una discrepanza tra l'attività di CSR e l'intento dichiarato è meno probabile rispetto alle multinazionali. A differenza di queste ultime, le SME tendono ad avere meccanismi di rendicontazione informale, realizzati sulla base dell'interazione faccia a faccia con le parti interessate piuttosto che su resoconti scritti formali come i rapporti annuali sulla responsabilità aziendale. A causa della loro scarsa visibilità e dell'assenza di attenzione da parte dei media, è improbabile che le SME ritrovino un vantaggio significativo in un approccio al CSR guidato dalla pubblicità, come fanno molte multinazionali. La motivazione a investire risorse in costose relazioni che passano in gran parte inosservate è quindi ridotta. Riferire ampiamente sul CSR non è quindi un probabile primo passo nell'impegno verso la CSR delle piccole imprese. Più in generale, è stato dimostrato che la rendicontazione di CSR formalizzata è negativamente correlata alla dimensione dell'impresa. Tuttavia, impegnarsi con gli stakeholder esterni e includerli nei processi decisionali sulle questioni di CSR, lavorando in partnership, rappresenta una misura salvavita per le imprese più piccole. In generale, le SME tendono a non avere le risorse per generare continuamente conoscenza sulla questione sempre più complessa della CSR e quindi hanno bisogno del contributo e della guida degli stakeholder esterni per gestire tali processi. I diversi costi organizzativi della comunicazione esterna e l'integrazione delle pratiche di CSR nelle strutture organizzative portano a una lacuna di rendicontazione di CSR da parte



delle SME e una lacuna di attuazione del CSR da parte delle multinazionali. La ridotta dimensione dell'azienda, quindi, è correlata negativamente alla rendicontazione formale di CSR, ma è correlata positivamente con l'integrazione della CSR nelle strutture organizzative e quindi con la sua effettiva attuazione. La grande dimensione dell'azienda invece è correlata positivamente con la rendicontazione formale di CSR, ma correlata negativamente con l'attuazione e con l'integrazione nelle strutture organizzative della CSR (Baumann-Pauly et al., 2013).

### III. Imprenditoria sostenibile

L'imprenditore, quale asset strategico essenziale, incorpora l'essenza, la visione, la direzione, i valori e la guida dell'azienda. L'imprenditore sostenibile viene definito da Muñoz e Dimov (2015) come un individuo che desidera promuovere lo sviluppo sostenibile attraverso la realizzazione di un'attività economica di successo. A riguardo, risulta fondamentale introdurre la seconda variabile dipendente individuata nella revisione della letteratura che intreccia la sostenibilità con la strategia, individuando gli strumenti o i fattori che determinano l'imprenditoria sostenibile e le loro caratteristiche.

#### 1. *L'orientamento sostenibile*

Per DiVito e Bohnsack (2017) l'orientamento risulta di fondamentale importanza per trainare l'imprenditore, e il suo processo decisionale, verso la sostenibilità. L'imprinting dell'orientamento alla sostenibilità deriva dalle condizioni relative la fondazione dell'azienda da parte dell'imprenditore, ovvero il background dei fondatori e il loro ambiente sociale e politico, avendo effetti persistenti e duraturi nello sviluppo dell'impresa, anche nel bel mezzo di cambiamenti ambientali. Le attitudini e le convinzioni, quindi i valori dei fondatori, riguardanti la sostenibilità spingono l'orientamento alla sostenibilità in maniera durevole e persistente. Questo influenza il loro processo decisionale. Per quanto riguarda gli eco imprenditori, essi perseguono la preservazione della natura e la ricerca di opportunità per risolvere gli altamente incerti problemi ecologici. Questi imprenditori è più probabile che agiscano e innovino se può essere generato un profitto, ma esso o la crescita aziendale non spiegano esaurientemente le loro motivazioni. Anche le norme sociali e gli incentivi del governo possono favorire l'imprenditore nell'intraprendere delle iniziative sostenibili. Gli imprenditori sociali invece sono guidati dal creare benessere sociale e l'azienda può essere rivolta maggiormente alla creazione di benefit sociali che allo scopo di lucro. Gli imprenditori sociali possono creare benessere sociale con poco o nessun benessere economico o possono

creare sia valore sociale che valore economico. Si assume quindi che l'imprinting dei fondatori verso l'orientamento sostenibile incida sul processo decisionale sostenibile dell'imprenditore. L'orientamento imprenditoriale invece ha un'influenza sul processo decisionale sostenibile, e quindi sull'imprenditorialità sostenibile. L'azione imprenditoriale diviene necessaria nell'identificare le opportunità, creare innovazioni e generare rendite economiche contemporaneamente perseguendo sfide sociali ed ecologiche. Gli imprenditori sostenibili, che comprendono sia l'imprenditoria sociale che ambientale, si distinguono per un orientamento sia sostenibile che imprenditoriale. Questi due tipi di orientamenti creano tensioni, ponendo differenti priorità sociali e organizzative, nel processo decisionale. Dai risultati si osservano dei profili decisionali sostenibili che integrano la persistente dualità e interazione tra l'orientamento sostenibile e imprenditoriale. I tre profili decisionali individuati presentano distinte norme di prioritizzazione sostenibili guidate da specifiche configurazioni di orientamento imprenditoriale. Il primo profilo è quello singolare, in cui nell'affrontare i tradeoff decisionali l'imprenditore dà priorità ad una dimensione sostenibile. Le aziende sono focalizzate principalmente sul far aderire i loro valori ad una dimensione che può essere quella sociale, economica o ambientale. Nei risultati di DiVito e Bohnsack (2017) la dimensione principalmente scelta dalle aziende è quella sociale. La priorità per questa dimensione sovrasta le altre che diventano dimensioni secondarie e inglobate nella principale. L'orientamento imprenditoriale di queste aziende risiede primariamente nella loro proattività e assunzione di rischi rispettivamente gestendo e impegnandosi nella loro supply chain e accettando una minore profittabilità, crescita e quindi compromettendo la loro dimensione economica. Le aziende rivolte al processo decisionale sostenibile di tipo singolare sono limitate dai loro valori e sono strettamente aderenti ai principi associati alla loro dimensione di sostenibilità dominante. Per il profilo flessibile invece i tradeoff sostenibili sono concentrati primariamente in due dimensioni e l'ordine di priorità è casuale, facilmente modificabile e quindi flessibile. Nei dati raccolti, DiVito e Bohnsack (2017) deducono che il profilo decisionale è chiaramente

centrato sulle dimensioni economica ed ecologica ma teoricamente può cambiare e concentrarsi anche su quella sociale. La logica secondo la quale le dimensioni sostenibili vengono ritenute prioritarie nelle aziende attinenti al profilo decisionale flessibile si appoggia a processi di ricerca e sperimentazione coerenti con l'orientamento imprenditoriale rivolto all'innovatività e alla proattività. Questi processi suggeriscono una valutazione continua delle migliori opzioni e compromessi sostenibili riguardanti la qualità del prodotto e i costi. I tradeoff decisionali sostenibili servono per mantenere standard qualitativi elevati e il livello dei costi ridotto. Il terzo tipo di processo decisionale riguarda l'approccio olistico che integra i tradeoff di sostenibilità e allinea logicamente le tre dimensioni di sostenibilità, riconoscendo le interdipendenze tra esse. I tradeoff decisionali sostenibili riconosciuti in una dimensione hanno conseguenze sulle altre e l'allineamento logico bilancia i benefici e gli impatti tra le tre dimensioni. Dai dati raccolti le aziende che utilizzano la logica dell'allineamento si prendono rischi, presentando processi e strutture per gestirlo, e sono proattive, impegnandosi con i fornitori e sperimentando in tema di sviluppo e design del prodotto. I profili decisionali sostenibili individuati e le corrispondenti configurazioni relative l'orientamento imprenditoriale offrono una guida per prendere decisioni tra priorità competitive differenti. L'orientamento imprenditoriale e quello sostenibile quindi si intersecano individuando dei profili decisionali che permettono all'imprenditore sostenibile di agire strategicamente. In questo studio l'orientamento imprenditoriale dimostra un effetto importante sull'imprenditorialità sostenibile.

### *1.1 Le tre dimensioni della sostenibilità*

R. Meyer e Gauthier (2013) introducono l'idea che, prendendo in considerazione una più ampia varietà di stakeholder, le aziende sostenibili debbano affrontare scelte più difficili e quindi debbano confrontarsi con dei profili decisionali sostenibili più complessi, come richiamato anche precedentemente da DiVito e Bohnsack (2017). Per R. Meyer e Gauthier (2013) gli imprenditori sociali presentano una

gamma ampia ed eterogenea di stakeholder rilevanti da soddisfare. Le organizzazioni di imprenditoria sociale si trovano di fronte a uno spazio molto più complesso in cui operare ed il perseguimento dell'imprenditoria sociale costringe le aziende a fornire un valore esplicito a un gruppo eterogeneo di stakeholder. Il perseguimento dell'imprenditoria sociale quindi obbliga le organizzazioni a gestire tutte e tre le dimensioni della sostenibilità (equità sociale, prosperità economica e sostenibilità ambientale) in modo Pareto ottimale. Un'azienda interessata solo al flusso economico e finanziario può concentrarsi esclusivamente su tale misura, ma nel momento in cui un'organizzazione si occupa di imprenditorialità sociale deve anche scansionare e cercare minacce provenienti da tutte e tre le dimensioni della sostenibilità. La mancata ricerca e scansione continua in questo modo rischia di perdere il supporto degli stakeholder. Le organizzazioni di imprenditoria sociale devono scansionare l'ambiente alla ricerca di punti di vista critici rispetto alla loro azienda e agli stakeholder focalizzandosi su vari elementi di sostenibilità. Questa scansione è una forma di ricerca difensiva. Essa rappresenta una ricerca di minacce derivanti dagli stakeholder che hanno perso la sensazione che l'organizzazione stia promuovendo la sostenibilità. Ne deriva che le dimensioni concorrenti della sostenibilità accrescono l'importanza delle attività di ricerca per l'imprenditoria sociale. La ricerca, di per sé, non garantisce il successo. Piuttosto, le organizzazioni devono prendere decisioni ben informate tra le scelte che hanno davanti. Una volta che una ricerca ha identificato i problemi, deve essere intrapreso un processo di valutazione e deve essere presa una decisione. Le potenziali attività di ricerca includono gli sforzi per cercare finanziamenti, sviluppare capacità e risorse interne, esplorare l'ambiente per opportunità interessanti e identificare le minacce per la vitalità dell'azienda. Quando il miglioramento sociale è lo scopo generale, i tre principi della sostenibilità possono favorire lo sviluppo di un insieme di obiettivi. Gli obiettivi specifici possono non essere chiari, ma lo scopo generale dell'organizzazione lo è. Se un'organizzazione di imprenditorialità sociale deve affrontare critiche per una dimensione di sostenibilità che non fa direttamente parte della sua missione, i valori

dell'organizzazione e il bisogno di sopravvivenza spingeranno l'organizzazione a rispondere. Ne può derivare una proliferazione di scopi e obiettivi, tutti ammirevoli e socialmente validi. Un'organizzazione incentrata sull'equità sociale, ad esempio, potrebbe trovarsi spinta a perseguire anche obiettivi ambientali. Gli obiettivi multipli e talvolta contrastanti dell'imprenditoria sociale possono contribuire a rendere sfocati e diffusi gli obiettivi dell'organizzazione. I membri dell'organizzazione possono essere riluttanti a criticare un obiettivo particolare e quindi a prendere decisioni importanti riguardanti strategie, opportunità di mercato, allocazione delle risorse e altre aree rilevanti. La necessità di gestire un panorama così complesso ha l'effetto di rendere difficile l'accordo su strategie e obiettivi generali per le organizzazioni impegnate nell'imprenditoria sociale. Ne deriva che le dimensioni concorrenti della sostenibilità aumentino la difficoltà di stabilire e concordare obiettivi per le organizzazioni che perseguono l'imprenditoria sociale. Questo problema si riduce, a livello pratico, alla selezione di iniziative specifiche che devono essere intraprese. Se una qualsiasi iniziativa o attività viene messa in discussione da qualcuno, potrebbe essere difeso da altri nel contesto di un obiettivo fondamentale con il quale è allineato. Ne deriva che le dimensioni concorrenti della sostenibilità aumentano la difficoltà di stabilire e concordare le iniziative da intraprendere per le organizzazioni che perseguono l'imprenditoria sociale. A riguardo quindi le imprese sociali devono dimostrare dinamicità e adattabilità, anche nelle prime fasi della loro esistenza. Quando un'azienda è appena avviata, può concentrarsi sulla questione sociale che intende affrontare. Man mano che l'iniziativa prende slancio, lo sforzo si espande al punto in cui inizia ad attirare l'attenzione di più gruppi di stakeholder. È quindi probabile che l'organizzazione incontri sfide dovute a stakeholder impegnati in dimensioni di sostenibilità concorrenti. L'organizzazione deve quindi allontanarsi da un approccio di puro sfruttamento dell'opportunità sociale e aumentare l'esplorazione (ricerca di minacce). Come notato in precedenza, deve diventare molto più consapevole del suo impatto sui vari aspetti della comunità di stakeholder. All'inizio del processo di maturazione, le organizzazioni che perseguono l'imprenditoria sociale

possono essere spinte ad evolversi in organizzazioni di ricerca che esplorano il loro ambiente. Ne deriva che le dimensioni concorrenti della sostenibilità alterino il processo evolutivo delle organizzazioni che perseguono l'imprenditorialità sociale, in modo tale che esse passino alla ricerca ambientale e alle modalità adattive all'inizio del loro processo di maturazione (C. R. Meyer & Gauthier, 2013).

### *1.2 L'educazione alla sostenibilità*

Anche l'educazione alla sostenibilità risulta una motivazione fondante dell'orientamento dell'imprenditore verso la sostenibilità. Per Lourenço (2013) l'educazione allo sviluppo sostenibile ambisce a istruire e potenziare gli individui nel promuovere lo sviluppo sostenibile con un approccio pluridisciplinare e in tutti i livelli della società. Le alte istituzioni educative hanno un ruolo cruciale nel promuovere i benefici delle pratiche sostenibili aziendali. Risulta importante investigare quindi come gli input educazionali relativi allo sviluppo sostenibile influenzino le attitudini e le azioni degli imprenditori. Innanzitutto le attitudini (percezioni di benefici) influenzano positivamente le intenzioni comportamentali e, a riguardo, se gli imprenditori nascenti percepiscono i benefici dell'apprendimento riguardante lo sviluppo sostenibile, possono essere tendenti a sfruttare questo apprendimento. Ne deriva che la percezione dei benefici dell'apprendimento abbia un effetto positivo nell'imprenditorialità sostenibile. Approfondendo, un controllo comportamentale percepito influenza positivamente le intenzioni. Si indica a riguardo quindi l'importanza di offrire dei contenuti facili da apprendere per spingere le intenzioni degli imprenditori a sviluppare contenuti relativi all'imprenditoria sostenibile. Se gli imprenditori nascenti percepiscono che il contenuto relativo alla sostenibilità è facile da utilizzare, le loro intenzioni di sfruttare l'apprendimento dovrebbero aumentare ma i risultati disattendono questa prospettiva. Si desume infatti che la facilità di apprendimento sia un fattore positivo per lo sviluppo di un'imprenditorialità sostenibile nel momento in cui l'imprenditore percepisce i benefici reali collegati alla sostenibilità. Lourenço (2013)

dimostra inoltre che l'apprendimento può avere un impatto positivo sull'intenzione degli imprenditori nascenti di sfruttare la loro conoscenza. La percezione della conoscenza ha una relazione positiva con i risultati successivi all'apprendimento, attraverso l'applicazione stessa dell'apprendimento. Se gli imprenditori nascenti percepiscono di avere acquisito una conoscenza relativa l'imprenditoria sostenibile, le loro intenzioni di sfruttare la conoscenza crescono perché è strumentale al loro lavoro imprenditoriale. Ne deriva che l'apprendimento percepito riguardante l'imprenditoria sostenibile sia positivamente correlato con le intenzioni di sfruttare l'apprendimento e quindi che l'apprendimento percepito riguardante le conoscenze di sostenibilità sia positivamente correlato all'imprenditoria sostenibile. Anche per Ho'risch, Kollat e A. Brieger (2017) il livello di istruzione è tra le determinanti più comunemente discusse dell'attività imprenditoriale. Di solito, a livello individuale, si assume una relazione positiva tra istruzione e attività imprenditoriale convenzionale. Inoltre, numerosi autori trovano anche un'influenza positiva dell'istruzione di un individuo sulla probabilità di impegnarsi verso l'imprenditoria sociale. Basandosi su risultati precedenti che evidenziano le somiglianze tra imprenditorialità sociale e ambientale, Ho'risch, Kollat e A. Brieger (2017) presumono che l'istruzione si colleghi positivamente all'orientamento ambientale dell'imprenditorialità. Questa ipotesi è supportata da prove empiriche sulla relazione positiva tra educazione e ambientalismo. Si arguisce quindi che un livello di istruzione superiore incida positivamente sull'orientamento ambientale delle iniziative imprenditoriali.

### *1.3 Le caratteristiche dell'imprenditore*

Altra caratteristica dell'imprenditore compresa nella ricerca riguarda il suo reddito. A riguardo vengono individuate tre tipologie di imprenditori ambientali, ovvero gli ecoattivisti anti-establishment, i pionieri verdi che operano in nicchie di mercato e gli ecoimprenditori orientati alla crescita. Sebbene questi diversi tipi di imprenditori mostrino differenze per quanto riguarda l'orientamento al mercato, possono essere descritti come imprenditori di opportunità piuttosto che



come imprenditori guidati dalla necessità. Ciò suggerisce che l'imprenditorialità ambientale nella maggior parte dei casi non è guidata da difficoltà finanziarie. Si assume a riguardo che un reddito familiare più elevato incida positivamente sull'orientamento ambientale delle iniziative imprenditoriali e quindi sull'imprenditoria sostenibile. Anche il sesso e l'età vengono inglobate nella ricerca come determinati per l'imprenditoria sociale. Nella letteratura si scopre che la percentuale di donne rispetto agli uomini nell'imprenditoria sociale è superiore alla percentuale di donne rispetto agli uomini nell'imprenditoria commerciale. Le femmine mostrano livelli più elevati di coscienza ambientale. Questa scoperta è spesso giustificata dalla prevalenza di stereotipi di genere, sostenendo che le donne siano associate all'orientamento interpersonale e alle preoccupazioni per le questioni ambientali e sociali. Gli imprenditori maschi hanno generalmente meno probabilità di essere motivati da obiettivi non economici. In questo caso che l'imprenditoria femminile è più propensa all'imprenditoria sostenibile rispetto all'imprenditoria maschile. Per quanto riguarda l'età invece si assume che gli individui più giovani possono essere più inclini a impegnarsi nell'imprenditoria sostenibile. Ricerche precedenti suggeriscono che gli individui più giovani mostrano preferenze più forti per le questioni ambientali. Inoltre, più autori hanno rilevato che le persone più anziane sono meno preoccupate per il degrado ambientale rispetto alle persone più giovani. Ne deriva che gli imprenditori più anziani siano caratterizzati da un minore orientamento ambientale rispetto alle loro iniziative imprenditoriali (Hörisch et al., 2017). Nello studio di Sarma, Attaran e Attaran (2022) si considerano altri aspetti relativi all'imprenditore e al mercato che promuovono l'imprenditoria sostenibile. Più precisamente la ricerca racchiude quattro indicatori essenziali, ovvero le conoscenze pregresse, le motivazioni, l'empatia verso gli altri e la resilienza, per riconoscere opportunità di sviluppo sostenibile e quindi per sviluppare un'imprenditorialità sostenibile. La conoscenza pregressa riguardante l'ambiente ecologico, come individua Lourenço (2013) per quanto riguarda l'apprendimento, risulta fondamentale nello sviluppo dell'imprenditoria sostenibile, in quanto le imprese e l'ambiente naturale coesistono in un rapporto di

interdipendenza. Sfortunatamente, la maggior parte delle operazioni commerciali causa inquinamento dell'aria, dell'acqua e del suolo oltre a portare all'esaurimento le risorse naturali come i combustibili fossili e l'acqua dolce. Allo stesso modo, lo scarico di rifiuti industriali pericolosi causa l'inquinamento delle acque sotterranee, con la presenza di arsenico nell'acqua potabile. Tutto questo dimostra che se l'ecologia non è curata e sostenuta, vite umane, flora e fauna sono minacciate. L'ambiente naturale può essere sostenuto se il rapporto conflittuale tra business ed ecologia viene mitigato. Gli imprenditori che hanno una conoscenza preliminare di questa minaccia possono identificare varie opportunità per ridurre tale pericolo fornendo un'offerta di prodotti o servizi adeguata. Ne deriva che la conoscenza pregressa dell'imprenditore incida sul riconoscimento delle opportunità sostenibili e quindi sullo sviluppo dell'imprenditorialità sostenibile. Per quello che concerne la conoscenza dell'imprenditore, che deriva da precedenti esperienze lavorative, si assume che essa consista in un background essenziale non disponibile ad altri. L'esperienza precedente contribuisce a sviluppare competenze e abilità negli individui. Le competenze, a loro volta, possono guidare e incentivare le azioni imprenditoriali. L'esperienza che un imprenditore può possedere, secondo Sarma, Attaran e Attaran (2022) risulta essere funzionale o fondante. Sia l'esperienza funzionale, vale a dire l'esperienza nel settore, sia l'esperienza imprenditoriale o di avvio influenzano positivamente i risultati imprenditoriali, come ad esempio il riconoscimento delle opportunità e la crescita di nuove imprese. Inoltre, una precedente esperienza affina la prontezza all'identificazione e alla valutazione delle opportunità e fornisce informazioni sull'acquisizione di risorse e sull'organizzazione aziendale. Oltre a coltivare le proprie competenze e capacità, gli imprenditori sostenibili devono mobilitare risorse e impegnarsi con agenti esterni per portare a compimento un'opportunità sul mercato. Ne deriva che la conoscenza pregressa relativa all'esperienza lavorativa, porti ad incentivare un'imprenditorialità maggiormente sostenibile. La motivazione dell'imprenditore come fattore organizzativo interno che porta allo sviluppo della sostenibilità, invece, disattende le aspettative. La motivazione potrebbe derivare da

una percezione di minaccia per se stessi o dall'empatia verso gli altri. Quando l'imprenditore percepisce che il proprio benessere fisico o psicologico è minacciato, viene motivato a dirigere la propria attenzione sulla causa principale della minaccia. La teoria del situazionismo suggerisce come i fattori situazionali nell'ambiente esterno, come ad esempio la natura o la comunità, influenzino il comportamento di un individuo verso atteggiamenti prosociali e pro-ambientali. Tuttavia, risulta scarsa la motivazione derivante da situazioni esterne, ad esempio l'ambiente ecologico, nell'impegno di un imprenditore verso attività sostenibili. Oltre alla necessità di guadagno personale in cui gli imprenditori cercano di mitigare le minacce nell'ambiente ecologico, c'è anche una motivazione ad agire altruisticamente verso altri esseri umani e altre specie viventi indipendentemente da qualsiasi minaccia personale immediata. L'imprenditore altruista potrebbe riconoscere un'opportunità che produce minori emissioni o riduce gli sprechi. Allo stesso modo, l'imprenditore può commercializzare la tecnologia abilitante dell'attività sostenibile non necessariamente nello Stato di appartenenza ma in qualunque altro luogo, nazionale ed estero, che si trova ad affrontare il problema individuato. Ne deriva che, a differenza della motivazione collegata alla minaccia, la motivazione collegata all'altruismo e all'empatia causa un effetto positivo nello sviluppo dell'imprenditorialità sostenibile. Lo studio di Sarma, Attaran e Attaran (2022) infine espone la resilienza come ultimo fattore organizzativo interno. La resilienza è definita come la capacità degli imprenditori e dei proprietari di piccole imprese di far fronte al processo imprenditoriale e di riprendersi ripetutamente da fallimenti o recuperare rapidamente da eventi contraddittori. La capacità di resilienza è l'insieme di tratti cognitivi e comportamentali esibiti dagli imprenditori che consentono l'adattabilità e la continuità delle loro imprese. Da questo si desume che la resilienza è positivamente associata alla tendenza degli imprenditori di intraprendere attività sostenibili e quindi di sviluppare un'imprenditorialità sostenibile. Le opportunità imprenditoriali quindi vengono colte grazie ai fattori organizzativi interni appena esposti (Sarma et al., 2022). L'orientamento ambientale

delle iniziative imprenditoriali viene analizzato anche dal punto di vista delle caratteristiche dell'imprenditore relative all'intenzione verso la successione intergenerazionale. A. Delmas e Gergaud (2014) infatti studiano l'interessamento dell'imprenditore familiare rispetto a tematiche di lungo periodo. Ricerche recenti hanno infatti dimostrato che le aziende familiari, più di altre, si impegnano nella responsabilità sociale d'impresa e investono nel lungo periodo. Gli imprenditori tendono a preoccuparsi degli obiettivi di lungo periodo dei familiari e della loro partecipazione all'azienda molto di più rispetto agli imprenditori che non hanno la famiglia implicata nelle logiche aziendali, fatto che propende questi ultimi ad impegnarsi in questioni di breve periodo. Le caratteristiche che espongono l'azienda familiare ad una visione maggiormente di lungo periodo, quindi investendo in sostenibilità, sono la proprietà dell'impresa e la connessione delle aziende familiari con le future generazioni. Per quanto riguarda la proprietà, quando essa risulta essere privata, non asseconda gli investitori interessati al breve periodo, permettendo l'investimento di lungo periodo. L'altra caratteristica che porta l'azienda familiare ad impegnarsi nel lungo periodo riguarda la connessione di questa con le future generazioni rivelando l'impegno dell'imprenditore nel costruire l'azienda per il beneficio dei membri familiari. La certificazione verde in questo senso permette all'imprenditore di investire nella sostenibilità, attraverso la riduzione dell'impatto sull'ambiente naturale dell'azienda, per il beneficio delle future generazioni. L'adozione di questa certificazione è guidata sia da motivazioni qualitative che da motivazioni di mercato. Le motivazioni qualitative riguardano l'incremento della qualità del prodotto o del processo successivo all'adozione della certificazione e necessitano di una prospettiva di lungo periodo dell'imprenditore. Le motivazioni di mercato invece rappresentano la creazione della quota di mercato e di relazioni con i clienti più durature. Queste motivazioni facilitano l'imprenditore nell'intraprendere uno sviluppo sostenibile adottando la certificazione verde e quindi investendo nel lungo periodo e per le future generazioni (Delmas & Gergaud, 2014).

## 2. *Le istituzioni*

Anche per Hořrisch, Kollat e A. Brieger (2017) le istituzioni risultano importanti per sviluppare un'imprenditorialità basata sulla sostenibilità. Alcuni studi applicano le intuizioni acquisite dalla teoria istituzionale nel contesto dell'imprenditorialità ambientale e confermano l'importanza delle istituzioni come determinanti per l'attività imprenditoriale orientata all'ambiente. I lavori precedenti suggeriscono che le istituzioni svolgono un ruolo fondamentale nello spiegare il comportamento imprenditoriale e, più specificamente, il grado di impatto ambientale dell'orientamento che gli imprenditori scelgono per le loro imprese. Per identificare le istituzioni che sono importanti nel contesto dell'imprenditoria ambientale, si distinguono le istituzioni formali da quelle informali. Le istituzioni formali sono create dalla regolamentazione o dalle norme sociali e fanno riferimento a vincoli oggettivi. Nel contesto dell'imprenditorialità, l'attivismo governativo è probabilmente l'istituzione formale più comunemente discussa. Le istituzioni informali sono più implicite, socialmente costruite, culturalmente trasmesse e si evolvono più lentamente nel tempo. Per quanto riguarda l'influenza delle istituzioni formali sull'imprenditoria sociale, si suggerisce che livelli più bassi di tasse miranti alla redistribuzione della ricchezza promuovono il livello di imprenditorialità sociale in un paese, implicando che l'imprenditoria sociale sostituisca la funzione di welfare del governo. Tenendo presente i punti in comune tra imprenditorialità ambientale e sociale, si può sostenere che l'imprenditorialità ambientale serva come sostituto della regolamentazione governativa in materia di problemi ambientali. Ne deriva che un livello di tasse ambientali ridotto si colleghi con un maggior orientamento ambientale degli imprenditori. I governi, oltre a influenzare l'imprenditorialità ambientale creando pressioni normative, possono fungere da istituzione formale. Il sostegno governativo può assumere forme materiali, come sussidi per la fornitura di servizi rispettosi dell'ambiente, o attraverso meccanismi immateriali, ad esempio consentendo interazioni tra imprenditori ambientali e altri attori rilevanti. Ci si può aspettare che più il governo di un paese

sostiene gli imprenditori ambientali, ad esempio riunendoli con altri attori rilevanti per trattare di specifici problemi ambientali, maggiore sarà l'orientamento ambientale medio degli imprenditori nel rispettivo paese. Ne deriva che l'orientamento ambientale degli imprenditori sia più forte nei paesi con livelli più elevati di sostegno governativo all'imprenditoria ambientale. Oltre alla legislazione specifica riguardante l'imprenditorialità ambientale, il contesto legislativo più generale inerente le attività imprenditoriali risulta essere un'altra importante istituzione formale che influenza l'attività imprenditoriale. Ciò si esprime in variabili come il livello generale di burocrazia e la forza dei diritti di proprietà in un paese. Superare gli ostacoli burocratici e affrontare le sfide legate al diritto commerciale richiedono competenze ed esperienze imprenditoriali importanti. Precedenti ricerche forniscono indicazioni sul fatto che gli individui orientati verso l'ambiente a volte manchino di queste capacità ed esperienze o che la coscienza ambientale degli individui decresca quando si acquisiscono competenze imprenditoriali. Perciò, ci si può aspettare che gli individui orientati all'ambiente saranno meno invogliati dall'avviare un'attività imprenditoriale se l'ambiente aziendale generale risulta piuttosto ostile a riguardo. Analogamente, Ho'risch, Kollat e A. Brieger (2017) sostengono che sia elevata la probabilità che gli ostacoli burocratici riducano le aspirazioni sociali degli imprenditori. Ne deriva che l'orientamento ambientale degli imprenditori sia più forte nei paesi con livelli più elevati di regolamenti favorevoli alle imprese. Come accennato precedentemente Ho'risch, Kollat e A. Brieger (2017) individuano anche le istituzioni informali come variabili che incidono sullo sviluppo dell'imprenditorialità sostenibile. Come prima istituzione di questo tipo si individuano gli atteggiamenti pro sociali e si assume che se essi, misurati come valori postmaterialisti, sono prevalenti in un paese, ciò aumenterà l'offerta di potenziali imprenditori sociali. I valori postmaterialisti sono strettamente connessi agli atteggiamenti pro-ambientali, il che porta ad aspettarsi che i valori postmaterialisti siano anche determinanti importanti dell'attività imprenditoriale orientata all'ambiente e non solo dell'imprenditoria sociale. L'orientamento ambientale delle iniziative imprenditoriali

quindi è più forte nei paesi con più elevati livelli di valori postmaterialisti. Oltre al post materialismo, altre istituzioni informali possono influenzare la coscienza ambientale secondo Hořisch, Kollat e A. Brieger (2017). Nei paesi economicamente meno sviluppati, la preoccupazione per i problemi ambientali può anche essere causata da livelli più elevati di pressione ambientale, come l'aria o l'acqua inquinate. Una relazione positiva quindi si instaura tra i gravi problemi ambientali locali e le preoccupazioni ambientali nei paesi poveri. Di conseguenza, è prevedibile che livelli più elevati di pressione ambientale influenzino l'offerta di potenziali imprenditori ambientali. Ne deriva che l'orientamento ambientale delle iniziative imprenditoriali sia più forte nei paesi con livelli più elevati di pressione ambientale. È probabile che non solo le istituzioni stesse, ma anche la percezione delle istituzioni da parte degli imprenditori influenzino l'orientamento ambientale dell'attività imprenditoriale. Pertanto, la percezione da parte degli imprenditori delle opportunità nazionali per l'avvio di un'impresa può essere un importante fattore di influenza sull'attività imprenditoriale. Come descritto in precedenza, i potenziali imprenditori con una mancanza di competenze imprenditoriali saranno poco propensi ad iniziare un'attività se le opportunità di avviarne una sono percepite come scarse. A sua volta, ci si può aspettare che le opportunità percepite per l'avvio di un'impresa siano positivamente collegate all'orientamento ambientale delle nuove imprese. Ne deriva perciò che l'orientamento ambientale delle iniziative imprenditoriali sia più forte se gli imprenditori percepiscono buone opportunità per avviare un'impresa. Come ultima istituzione informale si introduce la percezione dello status sociale imprenditoriale. A riguardo il comportamento a favore dell'ambiente delle organizzazioni spesso può essere spiegato dalla ricerca di legittimità delle imprese. La legittimità è di particolare importanza per le nuove iniziative, poiché queste devono segnalare il valore della nuova impresa agli stakeholder come, ad esempio, agli investitori. Di conseguenza, ci si aspetta che livelli più elevati di orientamento ambientale possano servire come potenziale fonte di legittimità per iniziative imprenditoriali. L'attività imprenditoriale è percepita in modo diverso nei diversi contesti

nazionali e culturali. Mentre lo status sociale dell'attività imprenditoriale è generalmente elevato in alcuni paesi, in altri la legittimazione dell'attività imprenditoriale pone sfide maggiori agli imprenditori. Anche all'interno dello stesso paese, imprenditori diversi in contesti diversi valutano in modo diverso lo status sociale della loro attività imprenditoriale. Pertanto, non tutti gli imprenditori potrebbero percepirlo come necessario per legittimare le iniziative con più alto livello di orientamento ambientale. Da qui si assume che l'orientamento ambientale delle iniziative imprenditoriali sia più forte se gli imprenditori percepiscono un basso status sociale imprenditoriale e quindi una minore legittimità (Hörisch et al., 2017).

### *3. Le strategie come modo per perseguire le opportunità*

Da un punto di vista strategico, secondo Le Breton-Miller e Miller (2016), le aziende possono tendere ad una maggiore adozione delle pratiche di sostenibilità in base al fatto che le strategie siano basate sulla reputazione aziendale, sulla soddisfazione di un determinato tipo di soggetti, sull'intraprendere culture aziendali premurose per incoraggiare la creatività tra i dipendenti, al fine di perseguire una strategia di innovazione, oppure sul diventare pionieri delle tecnologie verdi per costruire relazioni più forti con i regolatori. Al contrario, le aziende che si affidano principalmente a strategie di efficienza operativa e che interagiscono poco con il pubblico potrebbero sentirsi meno obbligate a impegnarsi in iniziative di sostenibilità visibili. Da ciò deriva che le imprese familiari si impegneranno in iniziative sostenibili quando le loro priorità strategiche e il loro vantaggio competitivo saranno realizzati meglio attraverso tali pratiche. Nejati, Quazi, Amran e Ahmad (2017) prendono in causa l'orientamento strategico come fattore determinante nell'adozione di pratiche socialmente responsabili. Essi asseriscono che l'orientamento strategico di dirigenti e decisori possa influenzare ampiamente il livello di impegno dell'azienda in pratiche socialmente responsabili. Lo studio divide l'orientamento strategico alla sostenibilità in approcci a breve termine, quindi tattici, e a lungo termine, ovvero strategici. L'approccio tattico si concentra sui



costi e sui benefici a breve termine associati alle pratiche di sostenibilità e dà priorità ai guadagni a breve termine senza prestare attenzione ai benefici a lungo termine. Al contrario, un approccio strategico implica una prospettiva a lungo termine verso la responsabilità sociale, tenendo conto dei costi e dei benefici delle pratiche socialmente responsabili nel lungo periodo. Ciò implica che i comportamenti aziendali delle piccole imprese sono il riflesso dell'orientamento strategico dei loro manager verso la sostenibilità. Si prevede quindi che i manager delle aziende che hanno una migliore comprensione dei vantaggi della sostenibilità e rivelano un approccio strategico ad essa, si impegnino maggiormente nelle attività di responsabilità sociale rispetto alle aziende nelle quali i manager dimostrano un approccio tattico e a breve termine alla sostenibilità. Da ciò deriva che l'approccio strategico alla responsabilità sociale influenza positivamente il coinvolgimento delle piccole imprese in pratiche socialmente responsabili e, al contrario, che l'approccio tattico alla responsabilità sociale non ha alcuna influenza sul coinvolgimento delle piccole imprese in pratiche sostenibili (Nejati et al., 2017).

#### **IV. Business model sostenibili**

Molti studi che intrecciano i due concetti oggetto di studio quali la sostenibilità e la strategia aziendale, introducono come variabile dipendente il modello di business che persegue la sostenibilità. Esso, denominato da Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008) come “Sustainability business model”, rappresenta un modello in cui i concetti di sostenibilità modellano la forza trainante dell'azienda e il suo processo decisionale.

##### *1. Il business model sociale*

Sparviero (2019) introduce un modello di business per le aziende sociali universale che è presentato come uno strumento migliore del Business Model Canvas (BMC) per inquadrare, riprogettare e spiegare la logica, l'infrastruttura e l'uso delle risorse che consente a una impresa sociale e ai suoi beneficiari di creare valore. Il Social Enterprise Model Canvas (SEMC) è composto da 14 building block: quattro di essi sono ereditati dal Business Model Canvas (BMC) e progettati per contenere lo stesso tipo di informazioni; cinque di essi corrispondono ai restanti elementi costitutivi del BMC, ma sono stati ridefiniti per adattarsi all'analisi e alla terminologia delle imprese sociali e, infine, cinque elementi costitutivi sono nuovi e specifici per l'analisi delle imprese sociali. Gli elementi costitutivi che sono stati ridefiniti per adattarsi all'analisi e alla terminologia delle imprese sociali includono la social value proposition (SVP), che, come la value proposition nel BMC, descrive l'insieme di prodotti e servizi che creano valore per clienti e beneficiari specifici. In alternativa alla proposta di valore del BMC, tuttavia, la SVP sottolinea che il valore è sociale e ha una forma multidimensionale. L'elemento costitutivo relativo agli stakeholder non mirati, che sostituisce l'elemento costitutivo dei partner chiave del BMC, si concentra sugli stakeholder che potrebbero essere interessati alle attività delle organizzazioni e agli stakeholder che sono partner, ma non clienti o destinatari beneficiari delle azioni sociali previste dalle aziende. Inoltre, il building block dei customers and beneficiaries, che sostituisce i customer segments del

BMC, viene utilizzato per definire i gruppi di persone che un'organizzazione intende raggiungere e servire; il customers and beneficiaries engagement invece, che sostituisce l'elemento costitutivo delle relazioni con i clienti del BMC, suggerisce un'analisi più approfondita delle relazioni stabilite dalle imprese con i propri beneficiari mirati. Questi rapporti sono bidirezionali perché i clienti e i beneficiari vengono coinvolti nella creazione del valore dell'azienda. Infine, il building block relativo al reddito, che sostituisce il reddito del BMC, suggerisce l'inclusione di tutti i tipi di risorse, sia finanziarie che in natura, di cui le organizzazioni non profit e for profit sono destinatarie, come donazioni, tasse, finanziamenti governativi e investimenti. L'ultimo gruppo trasforma efficacemente il SEMC in uno strumento diverso rispetto al BMC, in quanto include gli elementi costitutivi che sono stati aggiunti per affrontare in modo specifico importanti caratteristiche delle imprese sociali. Questi elementi costitutivi sono le mission values, che definiscono gli stati finali o gli obiettivi più elevati, a lungo termine e desiderabili delle organizzazioni, gli obiettivi, che definiscono le modalità di comportamento auspicabili a breve termine e i traguardi più concreti delle organizzazioni, le misure di impatto, che definiscono le misure di valutazione dei valori della missione, le misure di output, che definiscono le misure di valutazione degli obiettivi, e la governance, che definisce le principali regole e/o consigli e comitati istituiti per gestire l'azienda. Qui, resta da sottolineare che il SEMC fornisce una soluzione al paradosso della misurazione della missione, in quanto consente una più facile identificazione delle misure di impatto, che si presume siano correlate ai valori della missione e alle misure di output e che si presume essere specifiche per gli obiettivi dell'azienda. Le sfide che portano alla costruzione del modello di business per le aziende sociali appena introdotto si configurano come strategiche, di legittimazione e di governance. La sfida strategica affronta l'integrazione e l'equilibrio del valore pubblico e privato così che questi, apparentemente in competizione per gli obiettivi, si sfruttino a vicenda per massimizzare l'efficienza operativa e l'effettiva fornitura di valore sociale. Quando si prende in considerazione la misurazione degli obiettivi è importante

tener presente che gli obiettivi sociali ed economici sono entrambi importanti per le imprese sociali. Abbastanza comunemente, tuttavia, gli obiettivi sociali ed economici possono causare tensioni all'interno di queste imprese sociali. In effetti, gli obiettivi economici sono conciliabili con l'efficienza economica, che invece può essere incompatibile con misure sociali attuate in varie parti della catena del valore. Tra queste, ad esempio, l'adozione di prezzi sociali per i clienti più poveri o l'assunzione e l'integrazione di dipendenti disabili o appartenenti a una comunità emarginata. Esistono particolari condizioni o meccanismi organizzativi che consentono un perseguimento convergente di entrambi. Per chiarezza, vengono forniti tre esempi di questi ultimi meccanismi. Il primo esempio è il meccanismo del modello di business inclusivo applicato ad alcune imprese sociali che mirano a servire i poveri in modo redditizio fornendo beni o servizi alla Bottom-of-the-Pyramid (BOP), come accennato anche da Kamath, Lee e Tina Zhang (2013). In questo caso, i proprietari e i beneficiari sono destinatari del servizio fornito. Pertanto, le misure che migliorano l'efficienza e la redditività delle organizzazioni possono fornire vantaggi al BOP in quanto proprietari, mentre le azioni che migliorano il valore sociale dei servizi possono fornire benefici al BOP come clienti e beneficiari. Un secondo meccanismo che consente una convergenza di obiettivi sociali ed economici è il prezzo Pay-What-You-Want (PWYW). Tale meccanismo delega la determinazione del prezzo a ciascun cliente in quanto richiede al venditore di accettare qualsiasi cifra compreso lo zero. Inoltre, consente di allargare la base clienti a coloro che non potrebbero permettersi il prezzo fisso, ma segnala anche l'adozione di una politica dei prezzi equa e fornisce ai sostenitori un incentivo e l'opportunità di sostenere la missione pagando anche un prezzo più alto. Un terzo meccanismo che consente di ridurre al minimo i conflitti tra obiettivi sociali ed economici, piuttosto che la loro convergenza, sono le imprese sociali esterne. Con questa disposizione organizzativa, i programmi sociali e le attività commerciali di un'impresa sono tenuti separati in modo che gli obiettivi economici e sociali possano essere perseguiti in parallelo. La seconda sfida affrontata dalle imprese sociali considerate, riguarda l'utilizzo e la

messa a punto di una comunicazione efficace, interna ed esterna, al fine di acquisire legittimità istituzionale in diversi campi. Infine, i modi con cui una impresa sociale tenta di affrontare le due sfide sopra descritte dipende anche dal sistema di governance e la scelta o la progettazione di tale sistema può essere considerata una quarta prova, o la sfida della governance. La governance definisce i sistemi e i processi relativi alla direzione, al controllo e alla responsabilità e determina per cosa e a chi un'organizzazione è responsabile. Esistono molti modi diversi in cui può essere strutturata la governance delle imprese sociali, ma la differenza deriva da due fattori principali: le origini delle principali fonti di finanziamento, come ad esempio le donazioni filantropiche, il sostegno governativo o le entrate proprie, e il modo in cui è composto il consiglio di amministrazione dell'organizzazione. In effetti, Sparviero (2019) suggerisce che la fonte di finanziamento gioca un ruolo fondamentale nel guidare il comportamento e le strategie organizzative, in particolare se un'organizzazione non beneficia di un reddito diversificato e ha bisogno di allineare i suoi valori ai fornitori. Inoltre, anche la composizione del consiglio di amministrazione risulta un fattore particolarmente importante nel determinare la strategia delle imprese sociali (Sparviero, 2019).

### *1.1 Monetizzazione del valore sociale creato*

Un'ultima caratteristica che caratterizza il business model sostenibile riguarda la sua capacità di creare valore, impattando positivamente sulla società e monetizzando quanto creato. Rispal e Servantie (2017) a riguardo individuano le caratteristiche di un business model di un'impresa sociale che portano all'impatto sostenibile. Gli autori sopra citati descrivono un business model come la rappresentazione della logica di base di un'impresa per generare, catturare e condividere valore all'interno di una rete di valore. Per le imprese sociali, la logica di base si concentra sul raggiungimento della proposta di valore sociale. Quest'ultima si riferisce al valore che un imprenditore mira a fornire a un mercato di riferimento attraverso l'azienda. Per le imprese sociali, la value proposition comunica il valore fornito ai beneficiari diretti,

rendendo esplicito il fallimento del mercato che deve essere risolto e i successivi cambiamenti sociali mirati. La logica core del BM attiva tre componenti di valore correlate per il raggiungimento della value proposition: la sua generazione, acquisizione e condivisione all'interno di una rete di valore. Il primo componente, la generazione di valore, non può essere concepita senza l'azione dell'imprenditore. Esso inoltre comprende una prospettiva più ampia sulla creazione del valore, con aspetti valoriali sociali e ambientali, rispetto all'imprenditoria tradizionale. Il secondo componente logico di base di un BM, l'acquisizione del valore, si riferisce alle strutture e ai processi finalizzati a cogliere il valore. Questo implica una riflessione sulle fonti di reddito e sui loro costi associati, al fine di raggiungere delle prestazioni ottimali. Nelle imprese sociali, le prestazioni sono sfaccettate. Il valore catturato non dovrebbe essere considerato solo a livello economico, ma anche a livello sociale e ambientale, infatti il ritorno sociale sugli investimenti (SROI) si riferisce alla valutazione dei risultati e dei rendimenti totali riguardo l'impatto sociale dell'azienda. Infine, la terza componente del Business Model, la condivisione del valore, contribuisce alla creazione e alla consegna ai portatori di interesse della proposta di valore alla rete di valore. Quest'ultima emerge quando gli stakeholder percepiscono un ritorno del valore sia per se stessi che per la società nel suo complesso. Si ritiene che la condivisione del valore si riferisca al flusso di valore tra gli stakeholder che impattano sull'ambiente all'interno del quale l'impresa opera. Rispal e Servantie (2017) quindi individuano la modalità attraverso la quale un business model può progressivamente portare ad un cambiamento sociale. È stato dimostrato che il cambiamento sociale sia legato al livello di attenzione verso una proposta di valore sociale che rimanga centrata sui bisogni dei beneficiari. Lo studio scopre che ogni attore, quindi il fondatore, il suo team e gli stakeholder, debba aderire alla causa apportata dalla proposta di valore sociale e che ogni attività debba rimanere focalizzata su di essa per produrre un impatto significativo sul cambiamento sociale. Un aspetto comprende la decisione degli stakeholder finanziari di investire nell'impresa sociale. Essi sono guidati da caratteristiche quali il coinvolgimento personale degli

stakeholder, le percezioni rispetto la passione dell'imprenditore sociale per il cambiamento sociale e la legittimità dell'organizzazione nella decisione di investimento. Altro tema fondamentale, sottolineato da Rispal e Servantie (2017), riguarda il fatto che in un BM sociale di successo, tutto il valore economico catturato contribuisca alla proposta di valore sociale. È stato osservato che una rete di valori basata sulla comunità influenzi le scelte strategiche del BM e che anche la rete sociale personale dell'imprenditore sia considerata rilevante in tal senso. Tuttavia, il modo migliore per ottenere l'impegno delle parti interessate consta nel creare un legame emotivo facilitando anche il contatto diretto tra finanziatori e beneficiari e coinvolgendo, quindi, gli stessi nel modello operativo. La decisione strategica più efficace, infatti, riguarda il coinvolgimento della comunità nel modello operativo. Essa aiuta l'organizzazione a scoprire nuovi mezzi e a offrire risorse umane creative e poco costose che vengono meglio accettate dalla comunità. La conseguenza del coinvolgimento appena descritto risulta nell'ottenimento di un cambiamento sociale, e quindi di un impatto, di maggior successo (Hlady Rispal & Servantie, 2017). Differenti modelli di business model vengono individuati invece da Dohrmann, Raith e Siebold (2015) per la loro capacità di creare valore sociale e di monetizzarlo. Essi classificano ogni modello di impresa sociale in base a due caratteristiche. In primo luogo, gli autori delineano il grado in cui le imprese monetizzano strategicamente la creazione di valore sociale e, in secondo luogo, il livello delle entrate di mercato che generano le aziende in eccesso rispetto alle spese collegate alla missione sociale. Nel primo modello identificato da Dohrmann, Raith e Siebold (2015), si individuano le iniziative caratterizzate dal più basso grado di monetizzazione della creazione di valore sociale. Questo modello di business generico risulta particolarmente caratterizzato da una missione sociale unilaterale. La proposta di valore centrale è costituita dalla missione sociale, tipicamente orientata alla soddisfazione di un bisogno di consumo. Di conseguenza, la missione è rivolta a un gruppo target sociale, che è posizionato dal lato del consumo, ma che non ha i mezzi finanziari per pagare il bene o il servizio fornito. Al fine di finanziare la missione sociale, l'impresa si

rivolge a investitori sociali che offrono fondi e/o donazioni per rendere la missione sociale disponibile al gruppo target sociale. I fondi sono utilizzati per le spese della missione sociale quali l'approvvigionamento, il personale e le infrastrutture, che costituiscono risorse necessarie per la creazione di valore per la missione sociale. Queste risorse sono spesso, ma non necessariamente, offerte dai volontari. Il secondo modello di business generico prevede un grado più elevato di monetizzazione della creazione di valore sociale. Le iniziative sociali, in questa categoria, si rivolgono a due diversi gruppi target sociali, uno dal lato del consumo e uno dal lato della produzione. Pertanto, i fondi necessari per questa missione sociale duale sono potenzialmente minori grazie al supporto produttivo gratuito e prezioso del gruppo target sociale dal lato produttivo. Analogamente al primo modello generico, il valore creato dall'impresa è ancora interamente destinato alla missione sociale. La missione è, quindi, rivolta a due gruppi target sociali, che sono posizionati dal lato del consumo e della produzione. In particolare, il gruppo target sociale dal lato della produzione offre un supporto produttivo gratuito per il gruppo target sociale che consuma, il che significa che il gruppo dal lato della produzione viene utilizzato come input di risorse del modello di business, con il fine di soddisfare il bisogno di consumo del gruppo target sociale dal lato del consumo. Per rendere disponibile la missione sociale a entrambi i gruppi target sociali, essa si rivolge anche agli investitori che contribuiscono con fondi e/o donazioni. Il terzo modello di business generico, individuato da Dohrmann, Raith e Siebold (2015), prevede un gruppo target sociale solo dal lato della produzione, che, pur essendo un destinatario della creazione del valore creato, non fornisce il suo supporto gratuitamente, ma diventa una risorsa retribuita per la produzione di nuove proposte di valore. Dal lato del consumo non c'è un gruppo target sociale. L'impresa, invece, si concentra sulle esigenze di consumo di un gruppo target di mercato. I fondi richiesti sono sempre più sostituiti da entrate di mercato, aumentando così la monetizzazione della creazione di valore sociale. Piuttosto che avere una creazione di valore con il fine della missione sociale, come mostrato nei primi due modelli di business generici, il valore viene ora



creato attraverso la missione sociale. Quest'ultima, quindi, diventa il mezzo per la creazione del valore. L'ultima categoria di imprese sociali è caratterizzata da iniziative con il più alto grado di monetizzazione della creazione di valore sociale, guidate da una missione sociale utilizzata commercialmente. In particolare, un gruppo target sociale selezionato dal lato del consumo è attratto dalla missione sociale e viene quindi utilizzato come input di risorse per soddisfare esigenze di consumo specifiche di un diverso gruppo target di mercato. Di conseguenza, si generano entrate di mercato che riducono o sostituiscono in gran parte i fondi per la missione sociale. Contrariamente ai precedenti modelli generici, le donazioni non sono previste all'interno di questo modello di business. Analogamente alla terza categoria di modelli di business, la creazione di valore avviene prevalentemente attraverso la missione sociale. Contrariamente invece alla terza categoria, in questa viene utilizzata come risorsa per un'ulteriore creazione di valore il gruppo target sociale dal lato del consumo e non dal lato della produzione. Il più alto grado di monetizzazione di questo modello deriva dal fatto che l'utilizzo di un gruppo target dal lato del consumo sia spesso più facile da incrementare rispetto all'occupazione di un gruppo target produttivo, semplicemente perché la soddisfazione di un bisogno di consumo è più facile da espandere rispetto all'espansione del bisogno produttivo (Dohrmann et al., 2015). Un approccio basato sul mercato, e quindi legato alla monetizzazione, della creazione del valore sociale viene introdotto anche da Wilson e E. Post (2013). Essi individuano tre ragioni distinte che portano all'adozione di un approccio di mercato alla missione sociale nella creazione del valore. In primo luogo, gli autori suggeriscono che l'approccio basato sul mercato sia visto da tutte le organizzazioni studiate come una modalità economicamente autosufficiente per realizzare la propria agenda di cambiamento sociale basata sul profitto piuttosto che sulla filantropia. Questo approccio risulta più affidabile rispetto al tradizionale modello di charity nel settore non profit. In secondo luogo, il modello mira agli stakeholder tradizionalmente emarginati, sviluppando le capacità e le condizioni affinché gli individui che vengono tradizionalmente sfruttati o

svantaggiati siano autosufficienti (anziché optare per la donazione fine a se stessa). La convinzione alla base del modello discusso si spiega nel cambiamento sociale che può essere affrontato su scala molto più ampia e che può essere permanente. In terzo luogo, i dati suggeriscono che la partecipazione e il successo nel mercato siano visti, da molte delle organizzazioni studiate da Wilson e E. Post (2013), come un modo per creare una potente base di influenza per il cambiamento sociale. Più in particolare, la partecipazione e il successo di mercato di queste aziende con programmi di cambiamento sociale creano pressioni affinché i partecipanti al mercato tradizionali modifichino le loro pratiche e approcci e creino le condizioni per la redistribuzione dei benefici economici del sistema basato sul mercato. A riguardo dell'impatto del modello di business delle aziende studiate sulla creazione di valore sociale, esse considerano fondamentale l'integrazione tra la missione sociale, l'approccio basato sul mercato e l'implementazione del modello di business per poter creare del valore sociale, consentendo la riassegnazione dei benefici, normalmente riservati agli azionisti, a più stakeholder. Wilson e E. Post (2013) appuntano a riguardo che sia fondamentale improntare il business model, fin dall'inizio, verso la creazione di valore sociale, integrando la missione sociale e l'approccio al mercato. La creazione di valore economico e sociale si assume siano interdipendenti piuttosto che mutualmente esclusivi. Le aziende sociali possono essere in grado di allineare efficacemente gli interessi di tutte le parti interessate al momento della progettazione in modo da evitare conflitti e consentendo la ricezione da parte di tutti di una quota adeguata del beneficio. Le imprese sociali, studiate nel lavoro di Wilson e E. Post (2013), creano modelli di business che non vedono la creazione di ricchezza economica e di ricchezza sociale come incompatibili. Le imprese sono riuscite nell'atto di produrre profitto coerentemente con l'atto di creare valore, sia economico che sociale, per un'ampia gamma di stakeholder (Wilson & Post, 2013).

## 2. *Il business model circolare*

Secondo la prospettiva di Cullen (2021) per quanto riguarda il business model di una piccola azienda, la comprensione di un'innovazione del modello di business nel contesto dell'imprenditoria circolare richiede l'adozione di una prospettiva più ampia per includere le istituzioni in cui è inserito l'imprenditore circolare. L'incorporamento fa sì che il business model espanda le operazioni aziendali e la creazione di valore oltre i livelli delle istituzioni, ad esempio a livello della comunità locale e dei donatori. Il business model si trasforma in una base per l'azione collettiva e un processo più olistico per la co creazione di valore a cui tutte le parti coinvolte contribuiscono integrando le proprie risorse all'interno dei processi dell'azienda. La filiera è piuttosto semplice e il divario tra il produttore e il cliente è ridotto al minimo o addirittura chiuso per quanto riguarda il segmento dei donatori. La proprietà delle risorse risulta di complicata definizione e i meccanismi di regolamentazione sono informali. Le istituzioni regolamentari sono in parte sostituite da istituzioni normative, come la fiducia reciproca, l'onestà e la lealtà. Le norme sociali formano le dinamiche di filiera e quindi le logiche comunitarie sono esclusive. Di conseguenza si presenta un livello significativo di incertezza annidato nel business model circolare. Questa incertezza è un ostacolo alla pianificazione strategica e alla crescita aziendale a meno che la circolarità non venga eliminata dall'equazione. Per quanto riguarda la crescita dell'attività e della redditività, l'imprenditore si trova a dover gestire le tensioni ibride integrate. L'imprenditore quindi si impegna con le università locali per sviluppare strategie per raggiungere una crescita aziendale sostenibile sulla base dei principi circolari. Questa collaborazione porta l'azienda a prendere in considerazione un'altra opzione di crescita quale lo scaling out invece dello scaling up, mitigando le tensioni ibride integrate e raggiungendo una crescita aziendale sostenibile. Le istituzioni normative sono fondamentali per la circolarità del business model. Esse per esempio permettono di regolare la concorrenza tra i membri, creare una base per lo sviluppo delle micro competenze dei membri, aiutare le aziende a trasformare le micro competenze dipendenti dal contesto in

macro competenze nel mercato più ampio e fornire strumenti per rendere le micro competenze più visibili al cliente. Un'ulteriore sfida posta dalla circolarità del business model per l'imprenditore risulta essere la protezione della sua proposta di valore eco-orientata per garantire la longevità dell'integrazione delle risorse. Su tale base, il modello di business trasforma gli sforzi, le competenze e le conoscenze dei clienti in vantaggi competitivi unici. L'azienda del caso studio è diventata una piattaforma per l'integrazione volontaria delle risorse con il fine di creare un impatto collettivo più ampio. Questa collaborazione consente all'imprenditore di formare una struttura di filiera innovativa ma anche informale, sebbene essa aumenti l'incertezza intorno all'imprenditore e ostacoli la pianificazione aziendale strategica a lungo termine. Rispetto a un business model lineare convenzionale, il business model circolare dell'azienda presa in esame dimostra una struttura più olistica e inclusiva. Questa struttura funziona come meccanismo per la trasmissione del potere decisionale dell'imprenditore attraverso gli stakeholder. L'interconnessione dei portatori di interesse induce sia gli stakeholder chiave che le esternalità a influenzare in modo significativo i processi aziendali. Con questo la portata del controllo, del potere e dell'influenza dell'imprenditore sull'azienda si restringe. L'imprenditore presenta una mera influenza sulla catena di fornitura ma l'intero processo aziendale va oltre i limiti dell'impresa e si increspa nella comunità. In relazione alla produzione di molteplici forme di valore, il design di un modello di business circolare influisce sull'importanza delle tensioni ibride, aumenta la capacità di catturare il valore della triple bottom line e riduce il rischio di una deriva della missione. Sebbene la sfida per raggiungere la sostenibilità finanziaria si risolva attraverso l'adozione di una strategia di imposizione di un prezzo premium per i prodotti, la sfida per la crescita del business rimane elevata. La struttura del business model circolare e i suoi principi fondanti possono frenare l'espansione e la crescita dell'attività. Le caratteristiche delle istituzioni circostanti e i loro insiemi di valori nello studio appena esposto risultano delle determinanti fondamentali nella ricerca della co-creazione di valore con gli stakeholder e nell'integrazione delle risorse all'interno dell'azienda.

Questi ultimi due aspetti caratterizzano il business model circolare nel caso appena presentato e costituiscono dei facilitatori per l'innovazione del modello di business di un'azienda in ambito sostenibile (Alpsahin Cullen, 2021). Un diverso genere di modello di business circolare ritrovato in letteratura lo presentano J. Kamath, Lee e Tina Zhang (2013) che introducono la BoP (bottom of the pyramid). L'approccio alla riduzione della povertà relativo alla BoP si distingue per essere il risultato dell'intersezione di due concetti: in primo luogo, un crescente interesse per i nuovi approcci per la riduzione della povertà e, in secondo luogo, l'applicazione del pensiero orientato al mercato e delle iniziative basate sul mercato al servizio dei bisogni della popolazione povera. La prospettiva BoP si basa su un paradigma di creazione di valore reciproco in cui maggiore è il valore creato per chi è alla BoP (ovvero i consumatori/beneficiari che sono alla base della piramide sociale), maggiore è il valore creato per le aziende BoP (ovvero le aziende che sono alla base della piramide sociale). L'impresa BoP è un'organizzazione che rifornisce, produce congiuntamente o vende alla base della piramide (consumatori/beneficiari o aziende) migliorando il tenore di vita di coloro che lavorano nelle aziende BoP. L'approccio studiato sottolinea l'importanza dell'autosufficienza finanziaria rispetto ad altri approcci, tra cui quelli basati su sovvenzioni, donatori o aiuti esteri. Gli autori specificano le caratteristiche del modello di business circolare relativo alla BoP e le differenze con altri modelli. È opinione di J. Kamath, Lee e Tina Zhang (2013) che la creazione di mezzi di sussistenza sostenibili presso la BoP debba operare secondo principi aziendali con particolare attenzione alla sostenibilità finanziaria e al reinvestimento per la crescita, ma debba anche soddisfare le esigenze di sostentamento di coloro che creano l'impresa sociale. Lo scopo di questo modello di impresa sociale infatti è quello di generare un surplus che viene consumato dall'imprenditore della BoP o reinvestito dal titolare dell'impresa per creare ulteriore valore sociale alla base della piramide. Il modello di business sociale sostenibile prevede che l'investitore venga rimborsato del capitale investito senza percepire dividendi o pagamenti di interessi. Si prevede che esso reinvesta eventuali profitti nell'attività o in altre che risolvano un problema

sociale. I primi richiedenti del surplus sono gli imprenditori della BoP che possono sviluppare un sostentamento per le loro famiglie attraverso la creazione di tale impresa sociale. Una modifica importante nel modello di business sociale riguarda l'attenzione ai beneficiari piuttosto che ai clienti poiché il primo termine risulta il più espansivo e inclusivo. Sebbene l'approccio del paper sia quello di rendere le imprese sociali sostenibili dal punto di vista finanziario, sociale e ambientale, si utilizza il termine beneficiario per indicare tutti coloro che beneficeranno in modo sostenibile del modello. Le altre principali modifiche includono i costi sociali (esternalità negative) e i benefici sociali (esternalità positive) nella valutazione del modello. Kamath, Lee e Tina Zhang (2013) individuano sette modelli archetipici di impresa sociale della BoP adatti a creare valore e sostentamento. Il primo è il modello di business sociale BoP for-profit. Questo è il più orientato al mercato rispetto a tutti i modelli di social business BoP. Il secondo riguarda il modello di business per la creazione di mezzi di sostentamento cooperativo della BoP. Questo modello consiste in produttori o fornitori di servizi organizzati come una cooperativa che guadagnano attraverso flussi di cassa netti a seguito della affiliazione alla cooperativa. La caratteristica distintiva di questo modello è che l'attenzione è rivolta alla creazione di un'organizzazione cooperativa di produttori o fornitori di servizi a beneficio degli stessi, per un particolare prodotto o servizio, che fornisce un sostentamento che non sarebbe esistito a titolo individuale, ma che risulta dalle attività produttive congiunte. Il terzo modello è quello della rete BoP. Questo modello di business sociale sfrutta la forza delle entità decentralizzate che condividono le migliori pratiche e risorse in base alle necessità con un'entità centrale che fornisce il finanziamento iniziale, l'esperienza e le risorse per la formazione e il coordinamento delle attività congiunte. È un modello di business molto utile per attività che sono per natura fortemente localizzate ma che possono beneficiare di un coordinamento centrale per alcune funzioni a vantaggio dell'intera rete. Altro modello è quello del business sociale BoP guidato da un partner esterno. In questo caso, un'azienda esterna a scopo di lucro effettua investimenti, o collabora con aziende o individui BoP, per creare mezzi di sussistenza sostenibili

per la popolazione povera. Quinto modello è quello della creazione della catena del valore BoP. Come variante del modello guidato da partner esterni, questo prevede che un produttore o rivenditore esterno, nazionale o estero, stabilisca una catena del valore presso la BoP con i partecipanti coinvolti nella produzione e nella trasformazione dei beni e dei servizi di base. I partecipanti alla BoP lungo tutta la catena del valore riforniscono altre aree della BoP o mercati urbani più ricchi. Altro modello riguarda quello del business sociale BoP relativo all'ottenimento di una certificazione. Questo modello di business sociale coinvolge note agenzie di certificazione globali per certificare prodotti e servizi non riconosciuti forniti dal BoP e quindi per penetrare nei mercati globali e creare mezzi di sussistenza. Per ultimo si distingue il modello basato sui donatori delle ONG. Il modello di business sociale delle ONG è un modello dominante nella creazione di mezzi di sussistenza della BoP ed è sostenuto principalmente dai donatori. Tuttavia, può essere convertito in uno qualsiasi dei modelli di business sociale sostenibile discussi precedentemente, modificando la sua fonte di entrate in una fonte di profitto attraverso le tariffe degli utenti, i canoni di abbonamento o i costi di licenza. L'obiettivo è svezzare queste organizzazioni dalle variazioni nei finanziamenti dei donatori e degli enti di beneficenza, i cui fondi sono sempre imprevedibili e inaffidabili. Inoltre, la dipendenza creata dai finanziamenti dei donatori e la conseguente mancanza di incentivi per economizzare e utilizzare in modo ottimale i fondi sono altri due motivi per cui ci si concentra sullo sviluppo di imprese finanziariamente sostenibili presso la BoP (Kamath et al., 2013).

### *3. Il gap di progettazione e implementazione*

Trattando di modelli di business socialmente responsabili, Zurkinden (2022) individua le difficoltà che incontrano le aziende nel progettare e implementare dei business model sostenibili e spiega come la cultura organizzativa aiuti l'azienda a risolvere le problematiche legate al gap di progettazione e implementazione. Le aziende che intendono adottare un modello di business sostenibile devono sviluppare competenze

culturali interne, non solo per raggiungere la sostenibilità ad un livello aziendale, ma anche per essere in grado di cooperare con gli stakeholder che sono vitali per raggiungere la sostenibilità nel loro sistema. Inoltre, quando si punta a integrare la sostenibilità a tutti i livelli e in tutti i dipartimenti dell'azienda, cambiare la cultura organizzativa non è una scelta, ma diventa un obbligo insieme ai cambiamenti nelle architetture aziendali. Nel processo di adozione di un tipo di cultura per risolvere il gap oggetto di ricerca, bisogna innanzitutto capire perché il cambiamento è necessario. Il management dovrebbe condividere la preoccupazione relativa ai problemi sociali e ambientali, nonché il desiderio di essere parte della soluzione. Invece di avviare semplicemente il cambiamento e aspettarsi che i dipendenti seguano, il management dovrebbe spiegare le ragioni alla base delle azioni, i vantaggi del cambiamento e gli svantaggi di non farlo. Un'azienda che si sforza di diventare un attore importante nello sviluppo sostenibile abilitando con successo un modello di business sostenibile dovrebbe prima essere in grado di dichiararlo chiaramente. Tutti i dipendenti dovrebbero essere incoraggiati a impegnarsi e dovrebbero essere coinvolti attivamente e volontariamente. In un secondo momento sicuramente risulta necessario determinare il tipo di cultura. È essenziale capire dove si trova l'azienda in termini di cultura organizzativa e perché. Risulta tutt'al più necessario capire se si osserva un reparto specifico, una suddivisione o l'azienda nel suo complesso, poiché diverse subunità possono riflettere le proprie culture uniche. Bisogna capire perché esiste una certa configurazione, ovvero i dipendenti devono chiedersi perché un tipo specifico di cultura è più o meno predominante. I fattori chiave potrebbero essere l'industria stessa, la concorrenza, l'ambiente, la posizione o anche la gestione e lo stile di governo, i valori o l'esperienza. Una volta che sarà chiaro cosa ha influenzato l'istituzione della cultura attuale, sarà possibile riconoscere ciò che dovrebbe essere preso in considerazione quando si forma la nuova cultura. Poiché la cultura deve essere compatibile con i requisiti dell'ambiente, durante la progettazione della nuova cultura gli agenti del cambiamento dovrebbero tenere presente tutte le esternalità e le internalità che potrebbero aiutare a far progredire o ostacolare



l'implementazione del nuovo business model sostenibile, identificare gli elementi della cultura e indicare come potrebbero essere utilizzati per creare un valore positivo. Per questa fase, le discussioni mirano a identificare la migliore corrispondenza tra l'ambiente e la cultura desiderata. Lo step successivo riguarda la comprensione di che cosa significhi il cambiamento, quindi far trasparire ai dipendenti i valori chiave rappresentativi della nuova cultura e che ne catturano l'essenza attraverso la collaborazione di un agente del cambiamento nominato dal management. Quest'ultimo risulta fondamentale nel passaggio tra la cultura precedente e quella nuova, coordinando gli eventuali diversi dipartimenti nell'identificazione della loro cultura specifica. Coinvolti i dipendenti, quello che rimane è lo sviluppo di un piano strategico di azione. Per questo passaggio, se necessario, i dipendenti dovrebbero essere raggruppati per reparto, divisione, unità o qualunque suddivisione abbia senso in base all'attività e alle dimensioni dell'azienda. Gli agenti del cambiamento dovrebbero quindi condurre workshop volti a identificare le azioni da attuare successivamente. Il workshop deve evolversi intorno all'aumento della nuova cultura con l'obiettivo di abilitare il business model sostenibile nell'azienda. Ogni dipendente dovrebbe avere un elenco chiaro di modifiche da implementare nel proprio lavoro. Queste azioni dovrebbero essere concrete, preferibilmente misurabili ed avere risultati concreti. Per ultimo Zurkinden (2022) sviluppa un piano di implementazione. Il passo finale è quello di creare un calendario completo che includa tutte le attività, obiettivi e tempistiche. Periodicamente dovrebbero essere organizzate sessioni per valutare i progressi, durante le quali tutti i risultati saranno riconosciuti, discussi, resi pubblici e celebrati. Particolare attenzione dovrebbe essere rivolta a come l'azienda si evolve dal punto di vista della sostenibilità e quali piccole vittorie possono essere identificate quando si parla di modello di business sostenibile come risultato del cambiamento culturale. Ne deriva che coltivare relazioni umane e incoraggiare valori, come la responsabilità condivisa e il rispetto per la natura, ispirerà i dipendenti a contribuire al progresso dell'azienda in termini di business model sostenibile. Una cultura organizzativa quindi basata sulle caratteristiche descritte, incide

positivamente sulla progettazione e sull'implementazione di un business model sostenibile (Zurkinden, 2022).

## V. **Attitudini sostenibili**

La revisione della letteratura ha messo in mostra numerosi fattori che incidono sulle attitudini proattive verso la sostenibilità delle aziende o più in specifico delle SME. Hoogendoorn, Guerra e van der Zwan (2015) in questo caso specificano due diverse attitudini sostenibili. Gli studiosi evidenziano la differenza tra attitudini proattive e reattive alla sostenibilità. Le SME, a differenza delle aziende più grandi, sono meno tendenti a intraprendere delle strategie proattive in quanto necessitano di maggiori risorse e competenze. Le strategie reattive coincidono, quindi, con l'atteggiamento delle piccole o medie imprese verso la sostenibilità in quanto esse si limitino semplicemente a conformarsi alla legislazione vigente. Le grandi imprese, in controtendenza, si scopre abbiano una tendenza maggiore ad adottare strategie proattive (Hoogendoorn et al., 2015). Tatoglu, Frynas, Bayraktar, Demirbag, Doh e Koh (2020) riportano un'ulteriore esempio relativo l'adozione di un'attitudine proattiva sostenibile. Essi sostengono che un atteggiamento proattivo da parte delle aziende possa essere guidato anche dal tipo di strategia perseguito dalla stessa e introducono che il successo dell'adozione delle pratiche VEM (pratiche ambientali proattive) dipenda dagli approcci strategici seguiti dalle organizzazioni, che potrebbero manifestarsi, ad esempio, nel grado di orientamento al cliente adottato dall'azienda. La pressione dei clienti per una maggiore prestazione ambientale influisce sui piani strategici e sulle procedure operative delle aziende. Numerosi studi collegano la pressione dei clienti all'intenzione di un'azienda di implementare pratiche di gestione ambientale. L'attenzione al cliente include una profonda connessione con valori e convinzioni orientati al cliente e un impegno a comprendere le sue esigenze ed è quindi correlato a scelte strategiche che un'organizzazione ha precedentemente intrapreso. Con la crescente consapevolezza ambientale dei clienti, ci si può aspettare che le aziende con una maggiore attenzione verso di essi ponga maggiore enfasi sullo sviluppo di pratiche VEM che i clienti considerano preziose. L'adozione di pratiche VEM inoltre, come viene assunto da Tatoglu, Frynas, Bayraktar, Demirbag, Doh e Koh (2020), produce altri tipi di valore per

il consumatore e si riversa nella percezione aggregata della qualità e dell'affidabilità di un dato prodotto. Il sottosviluppo istituzionale può includere la mancanza di organizzazioni per la sicurezza dei prodotti di consumo o enti senza scopo di lucro che testano, convalidano e verificano la qualità e la sicurezza dei prodotti. Pertanto, l'adozione di pratiche VEM può servire come segnale indiretto per i clienti relativamente al fatto che le caratteristiche del prodotto siano sostenibili, in assenza di arbitri indipendenti che ne certifichino le qualità. Ne deriva che le aziende dei mercati emergenti con una maggiore attenzione al cliente hanno maggiori probabilità di adottare livelli più elevati di pratiche VEM rispetto a quelle con una minore attenzione al cliente. In base al tipo di strategia basata sulle risorse, Tatoglu, Frynas, Bayraktar, Demirbag, Doh e Koh (2020) distinguono due approcci. Le aziende che seguono una strategia di leadership di costo in genere perseguono un approccio di prevenzione dell'inquinamento, per ragioni di minimizzazione dei costi, piuttosto che una strategia VEM proattiva. Al contrario, si associa la strategia di differenziazione perseguita dall'impresa alla maggiore probabilità di una conseguente scelta delle pratiche VEM. Ne deriva che le aziende dei mercati emergenti che seguono una strategia di differenziazione hanno maggiori probabilità di adottare pratiche VEM rispetto a quelle che seguono una strategia di leadership di costo (Tatoglu et al., 2020).

### *1. Le caratteristiche dell'imprenditore*

Dapprima risulta necessario analizzare i facilitatori per le iniziative o pratiche sostenibili relative all'imprenditore. Per Le Breton-Miller e Miller (2016) i valori della responsabilità sociale trasmessi attraverso l'educazione possono tradursi in un atteggiamento maggiormente favorevole nei confronti delle pratiche di sostenibilità durante la propria carriera nell'azienda di famiglia. Questa connessione può essere particolarmente forte nelle aziende familiari, poiché le generazioni successive generalmente non disonorerebbero i valori della famiglia nell'azienda di proprietà familiare. Inoltre coloro che sono cresciuti con disciplina e che vengono premiati sulla base di un buon

comportamento e di sani valori possono diventare adulti e manager più responsabili. Infine anche l'istruzione formale può essere molto influente. Si evidenzia a riguardo che una migliore scolarizzazione sotto forma di istruzione superiore nelle arti e nelle scienze può conferire non semplicemente capacità cognitive, ma sensibilità verso questioni più ampie e attenzione al proprio ruolo di responsabilità nel rapportarsi con il mondo. Nella misura in cui l'istruzione comprende anche attività di squadra e sociali e la necessità di collaborare con propri coetanei, essa può conferire empatia alla prospettiva di una persona che, a sua volta, può sfociare in un comportamento più responsabile da parte degli attori una volta adulti. L'educazione sotto forma di apprendistato in azienda durante la giovinezza può favorire un atteggiamento di management responsabile, lealtà verso gli stakeholder aziendali e un impegno a comportarsi in modo più positivo e responsabile nel momento in cui si occupa un ruolo maggiormente formale. Da qui si desume che l'educazione familiare pregressa, i valori e le esperienze educative di supporto trasmetteranno nei proprietari e nei manager della famiglia disciplina, abilità e impegno nei confronti dell'azienda e della società e quindi porteranno le aziende familiari ad intraprendere delle iniziative o delle pratiche sostenibili (Breton-Miller & Miller, 2016). Anche per Imtiaz Wahga, Blundel e Schaefer (2018) i valori morali dell'imprenditore fungono da catalizzatore per l'implementazione di pratiche ambientali in azienda, infatti, se il manager o il proprietario dell'impresa sono personalmente premurosi nei confronti dell'ambiente naturale, è più probabile che si impegnino nell'introdurre pratiche ambientali nelle loro attività (Wahga et al., 2018). Per Muñoz e Dimov (2015) l'imprenditore sostenibile è dotato di una conoscenza pregressa relativa all'ambiente sociale, all'ecologia e alle relative minacce. L'imprenditore sostenibile inoltre sottolinea le convinzioni e le attitudini dietro alla protezione ambientale, alla responsabilità sociale e all'intenzione di contribuire a risolvere problemi ambientali e sociali attraverso la natura stessa dell'imprenditoria. La conoscenza pregressa, come fattore determinante per intraprendere pratiche sostenibili, riflette la conoscenza esistente dell'imprenditore riguardo a temi ecologici e ambienti sociali e alle minacce percepite delle tematiche sociali e

ambientali. La conoscenza posseduta è differente nei diversi individui in base alla loro personalità, educazione ed esperienza lavorativa e il riconoscimento delle opportunità offerte dallo sviluppo sostenibile deriva dalle rilevanti conoscenze pregresse di ciascuna persona. Questo riflette il fatto che l'imprenditore riconosca le opportunità, grazie alla conoscenza e alle informazioni che possiede già. Gli individui perciò che partecipano agli ambienti sociali e ambientali sono più tendenti a riconoscere i cambiamenti in quegli ambienti ed eventualmente le opportunità che derivano dalle imperfezioni del mercato ambientale e sociale. Essi quindi sfrutteranno queste opportunità intraprendendo delle iniziative sostenibili. L'orientamento sostenibile, definito come insieme di attitudini e convinzioni verso la protezione ambientale e la responsabilità sociale, è anch'esso strumentale all'intenzione di avviare una nuova attività aziendale sostenibile. Mantenere il bilanciamento tra le tre dimensioni sociale, ambientale ed economica, richiede uno specifico orientamento sostenibile nel guidare il processo relativo al design delle iniziative sostenibili. Muñoz e Dimov (2015) descrivono che anche le intenzioni dell'imprenditore sono determinanti. Il perseguire gli ideali di sostenibilità attraverso l'imprenditoria dipende dalla forza delle intenzioni degli individui nel contribuire a risolvere problemi sociali e ambientali attraverso la realizzazione di un business di successo. Le intenzioni imprenditoriali dipendono dalla desiderabilità e fattibilità percepita in un'opportunità relativa a problemi sociali o ambientali. Dato che l'imprenditore sostenibile desidera promuovere lo sviluppo sostenibile attraverso la realizzazione di un'attività economica di successo, le sue intenzioni risultano avere un effetto positivo sull'intraprendere iniziative sostenibili. Gli autori, in ambito di fattori legati alle caratteristiche imprenditoriali che determinano lo sviluppo di iniziative sostenibili, descrivono anche la creazione di valore sostenibile come facilitatore. Quest'ultimo risulta essere il valore che l'imprenditore sostenibile vuole creare per il business e la società. Pensando ad una proposta di valore olistica, gli imprenditori sostenibili dimostrano di essere capaci di conciliare obiettivi di sviluppo sostenibile e di accumulazione di benessere e allo stesso tempo di risolvere la divisione tra l'opportunismo dell'attività

aziendale e l'altruismo dell'attività caritatevole. Per la creazione di valore sostenibile vengono individuati elementi quali la performance economica, la visione di lungo termine, l'eco efficienza o la sostenibilità che sono rilevanti in tema di triple bottom line. Essa fissa gli standard per identificare una forma di valore sociale che porti simultaneamente a benefici sociali, ambientali ed economici. Il perseguire questi benefici porta all'elaborazione di strategie e pratiche capaci di contrastare ineguaglianze, inquinamento, commercio sleale, deforestazione e povertà (Muñoz & Dimov, 2015).

## *2. La governance e la proprietà*

Ritornando alla prospettiva di Le Breton-Miller e Miller (2016), anche la governance e la struttura aziendale, in termini di grandezza e sviluppo strategico, si configurano come fattori interni che incidono positivamente sullo sviluppo di pratiche di sostenibilità. Più nello specifico, il fatto che un'impresa sia pubblica o privata può plasmare la sua sostenibilità. Se una famiglia possiede un'azienda, soprattutto se ha il nome associato con essa, potrebbe presentarsi qualche incentivo a comportarsi responsabilmente per preservare la reputazione e l'immagine della famiglia. Al contrario, in alcune circostanze, la proprietà pubblica può allontanare un'impresa dai valori della famiglia, preannunciare un orientamento più a breve termine e guidare interessi più pecuniari e finanziari. Anche la composizione della proprietà può essere importante, specialmente in relazione alla dispersione della stessa tra i rami della famiglia e le sue generazioni. Ad esempio, dove la proprietà è più dispersa, aumentano le possibilità di obiettivi contrastanti. In questo caso le richieste finanziarie dei proprietari meno attaccati all'azienda possono rendere più difficile il raggiungimento di un orientamento a lungo termine e la conseguente soddisfazione degli stakeholder. Ne deriva che le imprese familiari si impegneranno in iniziative sostenibili quando diventano pubbliche e quando la proprietà rimane concentrata nelle mani della famiglia. Per quanto riguarda le caratteristiche dell'esecutivo, Le Breton-Miller e Miller (2016) indicano che, trattando di selezione dell'esecutivo, le strategie di

sostenibilità richiedono dirigenti con la capacità e la motivazione nell'impegno in iniziative a lungo termine coinvolgendo una moltitudine di portatori di interesse. La selezione meritocratica di dirigenti familiari e non è quindi essenziale per garantire il talento manageriale necessario, con il fine di perseguire la complessa combinazione di obiettivi aziendali, sociali e familiari che caratterizzano molte aziende. Per quel che concerne le aspirazioni a lungo termine, invece, Le Breton-Miller e Miller (2016) parlano dell'intenzione di trasmettere l'attività alla generazione successiva come possibile indicatore del fatto che un dirigente si impegni verso la sostenibilità. Un tale orientamento a lungo termine invita alla volontà di investire nel futuro dell'azienda, spesso formando relazioni vantaggiose per tutti con gli stakeholder. Ciò, a sua volta, incoraggia l'assunzione, la formazione e la ricompensa di brave persone, alimentando relazioni basate sulla fiducia con i clienti, costruendo una solida reputazione e incorporando l'azienda nella comunità attraverso una buona cittadinanza aziendale. Per quel che riguarda invece il coinvolgimento, l'elevato radicamento del CEO all'interno delle imprese familiari risulta importante nell'ottica di intraprendere pratiche sostenibili. Ciò può causare inerzia strategica, conservatorismo e mancato rinnovamento della strategia aziendale. Esso può impantanare un'azienda nel passato e ridurre l'innovazione oltre che limitare le prospettive e le risorse richieste dalle iniziative di sostenibilità. Ne deriva che le imprese familiari si impegneranno in pratiche maggiormente sostenibili quando saranno in grado di intraprendere politiche per migliorare la selezione meritocratica e lo sviluppo dei dirigenti familiari, quando ci sono aspirazioni a lungo termine nel business da parte della famiglia e quando le opportunità di radicamento esecutivo sono limitate. Il consiglio di amministrazione infine risulta essere un intermediario critico tra proprietà e gestione. Quando i consigli sono dominati dai membri della famiglia e non sono presenti individui esterni influenti, si presenta il pericolo di insularità che può accecare l'azienda rispetto alle tendenze emergenti, le sfide e le opportunità di sostenibilità. Ne deriva che le imprese familiari si impegneranno in iniziative maggiormente sostenibili quando i consigli



di amministrazione conterranno un equilibrio tra membri familiari e non familiari che evitino di porre l'accento sugli obiettivi a breve termine (Breton-Miller & Miller, 2016).

### *3. L'identità*

Un ruolo strategico lo ricopre anche l'identità aziendale, secondo Simões e Sebastiani (2017), come fattore interno che facilita le aziende ad intraprendere iniziative sostenibili. L'identità aziendale viene definita come ciò che aiuta un'organizzazione, o parte di essa, a sentire di esistere veramente e di essere un essere coerente e unico, con una storia e un luogo propri, diversi dagli altri. L'identità aziendale coinvolge ciò che è intrinseco e unico nell'organizzazione, è incorporato in tutta l'azienda e si riflette nella sua missione, nei suoi valori e nelle sue convinzioni. L'identità aziendale svolge due ruoli generali per le aziende ovvero quello strategico, come parte della strategia, e quello strumentale, come l'implementazione ed espressione coerente dell'azienda. Nella sua genesi e sviluppo, l'identità aziendale si integra e/o è funzione della strategia aziendale. Il ruolo strumentale dell'identità aziendale invece cattura l'idea che essa possa essere utilizzata per l'implementazione o per l'operatività della strategia e come espressione dell'essere dell'azienda. L'implementazione e l'espressione dell'identità aziendale coinvolgono tre dimensioni generali che consistono nella missione interna e nella diffusione dei valori, nella coerenza in tutte le forme di comunicazione e nell'articolazione dei sistemi visivi. L'identità aziendale svolge ruoli strategici e operativi articolando le direzioni di sostenibilità delle aziende, armonizzando la cultura organizzativa e fungendo da strumento per la comunicazione e l'attuazione della strategia aziendale. Essa può essere strategica nell'allineamento etico dell'impresa. Le organizzazioni possono naturalmente includere caratteristiche di sostenibilità nella loro identità fondando i loro comportamenti sui principi di sostenibilità. Le tensioni che emergono dall'allineamento tra sostenibilità e identità aziendale rivelano sfumature nel radicamento della sostenibilità nell'identità aziendale a livello strategico e/o operativo. Sono evidenziate tre possibili

configurazioni. Il primo modello emerge quando ci sono alti livelli di integrazione della sostenibilità/identità a livello strategico e quando le iniziative di sostenibilità aziendale sono completamente integrate nelle dimensioni operative dell'identità aziendale. Tale connessione rende l'interfaccia sostenibilità/identità funzionale alla cultura e alla differenziazione dell'azienda. L'interfaccia diventa un mezzo di differenziazione nel mercato e tra gli stakeholder, rendendo l'azienda protagonista con un alto profilo e una solida reputazione. Il secondo pattern riguarda l'allineamento tra sostenibilità aziendale e identità aziendale presente a livello strategico ma mostra incongruenze a livello operativo. Quando la sostenibilità aziendale è fortemente intrecciata con l'identità aziendale a livello strategico, trasformandosi in un'unica entità, vi è un'elevata sovrapposizione, in particolare nell'articolazione della missione e dei valori dell'organizzazione. Con l'aumentare del numero di iniziative di sostenibilità, c'è un disallineamento tra le linee guida per i comportamenti dell'organizzazione e la sua identità, e il punto chiave, ovvero la sostenibilità, viene perso poiché i dipendenti sembrano trascurare parte del messaggio. Il divario nelle iniziative di sostenibilità influisce sulla reputazione dell'azienda presso i principali stakeholder. Il terzo modello, introdotto da Simões e Sebastiani (2017), si verifica quando la sostenibilità aziendale non è completamente integrata nell'identità dell'azienda e le iniziative sono frammentate o scarsamente comunicate e gestite. In tali circostanze, l'impatto dell'interfaccia sostenibilità/identità è prevalentemente incrementale, o inefficace e ambiguo. L'allineamento tra sostenibilità e identità assume un ambito ristretto, comprendendo poche iniziative, che spesso sfugge al rilevamento degli stakeholder. In questo contesto, i possibili esiti includono un parziale impatto conflittuale della sostenibilità sulla cultura organizzativa, una differenziazione inefficace tra le parti interessate e un'opportunità persa per migliorare la reputazione e il profilo dell'azienda. Da queste configurazioni deriva che l'integrazione della sostenibilità nell'identità aziendale può avere un effetto ambiguo sull'intraprendere iniziative di sostenibilità (Simões & Sebastiani, 2017).

#### 4. *L'ambiente esterno*

Passando all'effetto sulle iniziative di sostenibilità di fattori esterni all'azienda, Le Breton-Miller e Miller (2016) trattano dell'ambiente aziendale. Più specificatamente essi descrivono diversi aspetti dell'ambiente che avranno un impatto nel caso in cui un'impresa familiare opti per pratiche sostenibili. Le imprese integrate in comunità più piccole possono sentirsi maggiormente responsabili nei confronti della loro comunità. Nelle piccole comunità, c'è più vicinanza e meno anonimato tra i residenti. Qui le persone si conoscono di più e questo tende ad essere uno stimolo per la coesione sociale e per comportamenti responsabili. Ne deriva che le imprese familiari si impegneranno in maggiori iniziative sostenibili quando sono integrate in comunità più piccole o rurali. Per quanto riguarda l'ambiente competitivo le aziende possono comportarsi in maniera più o meno responsabile. In situazioni di elevata concorrenza o difficoltà economiche si possono intravedere due tendenze delle aziende nell'atteggiamento verso i propri stakeholder. La prima è una mentalità egoistica, poiché le famiglie lavorano per proteggere i propri parenti a spese di altri stakeholder, a volte attraverso comportamenti irresponsabili. Un'altra reazione molto diversa è quella della piccola comunità in cui la famiglia collabora con altri portatori d'interesse e con la comunità più ampiamente intesa per superare i momenti difficili. Ne deriva che le imprese familiari saranno trascinate verso un comportamento estremamente positivo o negativo nei confronti della sostenibilità quando si trovano di fronte ad un ambiente competitivo ostile. Per quanto riguarda le istituzioni invece, le connessioni dei proprietari di imprese familiari con potenti attori istituzionali come governi, politici o agenti di regolamentazione del settore possono avere una profonda influenza sulle sue pratiche di sostenibilità. Dove si presenta un vuoto istituzionale, come succede in alcune economie emergenti, l'assenza di un adeguato sistema giuridico e di mercato può conferire ad alcune autorità di governo un potere significativo su un'organizzazione. Quando un'azienda è di proprietà di una ricca famiglia dell'establishment, essa può più facilmente colludere con funzionari governativi per un vantaggio reciproco. La scarsa

regolamentazione e la discrezionalità sulle risorse e sulla privacy dei proprietari di aziende familiari e di funzionari può consentire comportamenti che sopprimono la concorrenza e mettono in pericolo l'ambiente naturale. Ne deriva che le imprese familiari assumeranno meno pratiche sostenibili in nazioni istituzionalmente sottosviluppate dove possono formare più facilmente rapporti di tipo clientelare con le autorità interessate (Breton-Miller & Miller, 2016). Il contesto esterno viene preso in considerazione anche nello studio di Muñoz e Dimov (2015) in cui si assume che le norme sociali, che portano alla creazione di attività economiche responsabili verso l'ambiente, sono necessarie per promuovere l'emergere di nuove iniziative sostenibili. Viene sottolineata altresì la rilevanza dell'aspetto culturale nel generare il valore imprenditoriale oltre al profitto e alla penetrazione di mercato e si evidenzia l'influenza di opportune condizioni ambientali rivolte a produrre benessere sociale, ambientale ed economico. Anche gli aspetti culturali quindi portano allo sviluppo di iniziative sostenibili da parte delle aziende familiari (Muñoz & Dimov, 2015). Per Hoogendoorn, Guerra e van der Zwan (2015) le circostanze specifiche del settore dell'azienda, come fattori esterni determinanti, pongono diverse minacce e opportunità ambientali e, pertanto, influenzano le pratiche ambientali delle imprese. Elevati livelli di impatto sull'ambiente non solo generano opportunità per realizzare riduzioni dei costi, ma offrono anche il potenziale per creare vantaggio competitivo differenziandosi dalle altre imprese. Una seconda argomentazione a favore di una relazione positiva tra la tangibilità del settore e il comportamento ambientale delle SME dal punto di vista degli stakeholder, riguarda il fatto che le imprese in settori ad alta intensità di risorse o tangibili devono far fronte a livelli elevati di costi di lavorazione e causare maggiori danni ambientali. È quindi più probabile che queste aziende siano monitorate da vicino da gruppi di stakeholder rilevanti, il che le rende più propense ad adottare strategie ambientali rispetto alle imprese nei settori a minor consumo di risorse. Si postula quindi che la tangibilità del settore di attività di un'impresa sia positivamente correlata all'impegno nei processi di ecocompatibilità e che la tangibilità del settore di attività di un'azienda sia positivamente

correlata all'impegno nell'ecologizzazione delle offerte di prodotti e servizi. Un altro driver esterno analizzato da Hoogendoorn, Guerra e van der Zwan (2015) riguarda i clienti delle aziende. Dal punto di vista degli stakeholder, si sostiene che i decisori delle aziende concentreranno le loro strategie ambientali verso quei gruppi di stakeholder primari che sono più rilevanti per loro. Si ipotizza che le aziende che servono i mercati dei consumatori è più probabile intraprendano l'innovazione del prodotto come mezzo per creare un vantaggio competitivo. Per le imprese che servono i mercati commerciali (in particolare, nel caso dei semilavorati), è più difficile differenziare la propria offerta di prodotti ai consumatori finali. Si postula a riguardo che la vendita ai mercati aziendali piuttosto che direttamente ai consumatori sia correlata positivamente con l'impegno nei processi di ecocompatibilità e che la vendita diretta ai mercati aziendali piuttosto che ai consumatori sia negativamente correlata all'impegno nell'ecologizzazione delle offerte di prodotti e servizi. Per Hoogendoorn, Guerra e van der Zwan (2015) risulta importante introdurre anche il supporto esterno come fattore che incide nell'adozione di pratiche sostenibili. Le piccole imprese hanno difficoltà a impegnarsi in pratiche ambientali a causa dei costi finanziari coinvolti. Oltre alla mancanza di risorse finanziarie, si ritiene che le piccole imprese abbiano bassi standard di eco alfabetizzazione. Alcune prove empiriche quindi rivelano che le SME hanno più bisogno di assistenza finanziaria piuttosto che non finanziaria quando si impegnano in pratiche ambientali. Per le piccole e medie imprese gli aspetti finanziari sono ostacoli maggiori alle implementazioni ambientali rispetto alla mancanza di informazioni. Si assume quindi che ricevere un sostegno esterno sia positivamente correlato all'impegno nei processi sostenibili. Si assume inoltre che ricevere supporto esterno sia positivamente correlato all'impegno nel rendere più ecologici i prodotti e le offerte di servizi. Queste relazioni positive sono più forti per il sostegno finanziario esterno che per il sostegno non finanziario esterno. Hoogendoorn, Guerra e van der Zwan (2015) infine analizzano la legislazione ambientale come elemento esterno determinante nell'adozione di iniziative sostenibili. Se si parla di comportamenti

ambientali relativi alla normativa, in tema di compliance, la distinzione tra strategie ambientali proattive e reattive svolge un ruolo importante. Diversi autori suggeriscono che le SME tendono ad adottare strategie reattive, conformandosi solamente alle leggi, perché le strategie proattive richiedono risorse e competenze aggiuntive. Le leggi ambientali, se stringenti, si ritiene abbiano un'influenza positiva sull'ecocompatibilità delle offerte di prodotti e servizi (Hoogendoorn et al., 2015). Per Wahga, Blundel e Schaefer (2018) però la compliance relativa ai regolamenti ambientali per le SME risulta essere complessa e costosa. Si suggerisce infatti che la conformità a regolamenti ambientali rimane uno dei driver meno appetibili per le SME nell'adottare pratiche ambientali, a meno che la complessità e i costi degli stessi non vengano ridotti, trasformando la compliance da una minaccia a un'opportunità. Le organizzazioni intermedie invece risultano dei fattori esterni determinanti per le iniziative sostenibili. Le associazioni di industrie, gli istituti di supporto ambientale, le organizzazioni non governative e i donatori internazionali sono considerati come un altro driver che, attraverso una pressione normativa, promuovano un comportamento socialmente responsabile delle aziende. Nel caso delle SME in particolare, che sono caratterizzate da scarsità di risorse e competenze per intraprendere iniziative orientate alla sostenibilità, il ruolo delle istituzioni di supporto ambientale è fondamentale nel motivarle e introdurle a misure innovative per la riduzione della loro impronta ecologica. Interventi significativi di queste organizzazioni racchiudono programmi educativi e formativi e sviluppo di asset collaborativi. Questi interventi inoltre sono sviluppati a livello di cluster per riuscire a raggiungere una comunità ampia di piccole aziende e per ottenere benefici ecologici sostanziali. I risultati dimostrano anche l'importanza del capitale sociale in questo senso. Il valore dei network viene apprezzato particolarmente dalle SME che vengono influenzate dalle visite ad altre aziende simili maggiormente impegnate verso l'ambiente e a istituti di supporto ambientale. Il network tra SME inoltre ricopre un ruolo chiave per lo scambio di conoscenza in tema ambientale e per il supporto alle aziende nel diventare più sostenibili. Evidenze dello studio di Wahga, Blundel e

Schaefer (2018) dimostrano l'importanza di adottare approcci relazionali nell'intraprendere pratiche di sostenibilità. Collaborazioni tra le SME e aziende distanti e caratterizzate da un livello di sostenibilità ambientale elevato possono aiutare le piccole e medie imprese ad adottare pratiche sostenibili (Wahga et al., 2018).

## **VI. Integrazione della sostenibilità nella strategia e nei processi aziendali**

La revisione sistematica della letteratura mette in luce l'ultimo tema importante che coincide con la chiave di ricerca adottata. L'integrazione della sostenibilità, in questo caso, risulta come una conseguenza delle attitudini relative la sostenibilità delle aziende nel precedente capitolo.

### *1. Le imprese ibride*

L'integrazione della sostenibilità nella strategia e nei processi aziendali viene introdotta da Yaari, Blit-Cohen e Savaya (2021) come integrazione tra orientamento economico e sociale nelle aziende sociali. Il grado di integrazione per quanto riguarda le imprese ibride attribuisce la priorità alla dimensione socio-ambientale rispetto a quella economico-finanziaria. Gli studiosi identificano le caratteristiche delle organizzazioni ibride che sono considerate un insieme di attività, strutture, processi e significati che le aziende adottano quando mescolano diverse forme e logiche organizzative. L'impresa sociale, si asserisce, è un classico esempio di organizzazione ibrida che combina due forme e paradigmi che di solito si trovano in organizzazioni separate: le organizzazioni imprenditoriali e le organizzazioni sociali. Le organizzazioni senza scopo di lucro creano un equilibrio tra i loro diversi sottosistemi attraverso un comitato esecutivo, come sistema di governance, nonché attraverso donazioni e sovvenzioni, come finanziamenti, e attraverso personale retribuito e volontario. Tutto questo si basa su un orientamento sociale. Al contrario, nelle organizzazioni imprenditoriali, l'equilibrio viene creato sulla base della proprietà, come sistema di governance, delle vendite, come finanziamenti, e dei membri del personale retribuito che vengono anche valutati e remunerati sulla base di criteri di performance. Quando si tenta di combinare le diverse forme e orientamenti, a volte si verificano attriti e scontri. In questi casi è difficile equilibrare i sottosistemi e mantenere la stabilità dell'organizzazione. Yaari, Blit-Cohen e Savaya



(2021) includono una distinzione tra le organizzazioni ibride integrate e le aziende ibride differenziate. Le organizzazioni ibride integrate promuovono la double bottom line, quindi gli aspetti economici e sociali, utilizzando la stessa attività e trasformando i beneficiari nei clienti. Le organizzazioni di microfinanza, ad esempio, concedono prestiti a persone provenienti da popolazioni indebolite per aiutarle a uscire dalla povertà. Al contrario, nelle organizzazioni ibride differenziate, vengono intraprese azioni diverse per lavorare con i beneficiari e con i clienti aziendali. L'attività, che ha come target i clienti aziendali, genera reddito che viene deviato verso l'avanzamento dell'attività con i beneficiari dell'organizzazione. Con ogni tipo di organizzazione ibrida, si presentano vari dilemmi gestionali su come sia efficace promuovere una double bottom line e quindi integrare obiettivi economici e sociali. All'interno dell'organizzazione, un'identità ibrida potrebbe essere fonte di conflitto e persino portare a competere tra i membri dell'organizzazione, in particolare se vi sono divergenze di opinione riguardo al significato degli obiettivi aziendali rispetto a quelli sociali. Al di fuori dell'azienda, le organizzazioni ibride affrontano la necessità di dimostrare la propria legittimità rispetto a partner e clienti con aspettative diverse. Queste tensioni hanno implicazioni sostanziali manifestate nel disaccordo su come le risorse vengano assegnate e presentano sfide uniche per quanto riguarda la raccolta fondi e il reclutamento di personale adatto per l'impresa. Nello studio di Yaari, Blit-Cohen e Savaya (2021) le aziende sono molto simili per quanto riguarda le caratteristiche della cultura organizzativa. Si può notare che i casi studio presentano una visione del mondo etica e coerente che sposa l'integrazione socio-economica di popolazioni escluse creando un'impresa commerciale sostenibile. Questa coscienza etica e organizzativa aiuta i leader delle organizzazioni a navigare tra considerazioni di business e considerazioni sociali, nella consapevolezza che le due siano interdipendenti. In tutte le organizzazioni si sono sviluppate pratiche commerciali e sociali per promuovere un'integrazione degli obiettivi sociali ed economici. In questo senso la visione dell'imprenditore risulta di fondamentale importanza, in quanto tutte le imprese sociali esaminate sono state

fondate da imprenditori che cercano di costruire un'organizzazione ibrida basata da una parte su una visione sociale e sul desiderio di aiutare una popolazione esclusa e su un orientamento alla creazione di un modello di business sostenibile dall'altro. Nelle imprese sociali, inoltre, si presenta il bisogno di professionisti provenienti dal campo economico e sociale. Per lavorare in modo efficace, i lavoratori necessitano di spazi comuni per imparare e per svolgere il proprio lavoro, in modo che possano costruire un'identità organizzativa ibrida risolvendo i problemi attraverso la negoziazione tra le diverse esigenze dell'organizzazione. In questo ambito, la collaborazione tra i membri aziendali può avvenire a livello di gestione o anche a livello operativo, con quest'ultimo che rende possibile prendere decisioni più integrative. Altri elementi come la comunicazione, per creare fiducia e sviluppare relazioni, l'apprendimento, attraverso la formazione interdisciplinare e la supervisione per educare i lavoratori ai valori e alle norme desiderate, gli incentivi e un sistema di controllo, che incoraggino i lavoratori a promuovere i risultati in entrambe le aree, incidono positivamente sull'integrazione dell'orientamento sociale con quello economico. Le pratiche complementari vengono infine identificate come procedure di lavoro in grado di aiutare l'azienda a diventare professionalizzata e a promuovere una double bottom line di profitto e guadagno sociale, collocando risorse e sviluppando attività che consentano di integrare i valori concorrenti derivanti dai due orientamenti. Per quanto concerne le relazioni interorganizzative, Yaari, Blit-Cohen e Savaya (2021) individuano le partnership con aziende, anche appartenenti a settori differenti, come strumenti per migliorare le risorse in possesso delle imprese o per avere accesso a competenze mancanti in ambito sociale o imprenditoriale. Le relazioni e le collaborazioni con gli stakeholder, che presentano logiche organizzative diverse, richiede alle imprese di operare coerentemente con i valori e i principi dei diversi partner. Ciò crea un sistema di norme e pratiche che plasma la cultura organizzativa dell'impresa sociale con l'ottica di integrare i due orientamenti. Infine, una delle strategie per costruire un'organizzazione ibrida efficace è stabilire una cultura organizzativa che incoraggi l'apertura, le opinioni diverse, l'apprendimento, l'assunzione di rischi e la tolleranza per i

risultati delle strategie competitive nell'azienda. In questo senso, risulta importante una partnership integrativa tra rappresentanti dei diversi orientamenti al fine di creare un modello di lavoro ibrido, che promuova con successo il valore condiviso e quindi l'integrazione tra l'orientamento sociale e quello economico (Yaari et al., 2021).

## 2. *La strategia di sostenibilità*

Hengst, Jarzabkowski, Hoegl e Muethel (2020) sostengono che la strategia di sostenibilità sia da considerarsi differente dalla strategia complessiva aziendale. In questo caso, il grado di integrazione varia in base alla capacità dell'azienda di risolvere le tensioni che incidono sull'allineamento di due strategie differenti. Gli studiosi analizzano la SUST (strategia di sostenibilità aziendale) che può essere integrata nei processi, routine o pratiche amministrative oppure disaccoppiata dalla MUST (strategia complessiva aziendale). Questo dipende dal fatto che i manager sperimentino delle tensioni nell'implementare la SUST con la MUST. La prima tensione, che incide nell'integrazione tra la SUST e la MUST, riguarda l'incorporazione delle funzionalità delle due strategie nei prodotti e nei processi di produzione. Gli impianti di produzione esistenti, nel caso studio analizzato, contengono i costi di produzione e soddisfano il time-to-market dei processi. Il lavoro sui prodotti è quindi modellato dalla tecnologia di produzione esistente, dalla durata dei materiali, dalla disponibilità dei componenti e dalla stabilità dei prezzi. Tuttavia, queste caratteristiche sono spesso in contrasto con gli sforzi per migliorare l'impronta ecologica e i livelli di conformità ambientale di questi materiali e processi. Per quanto riguarda il prodotto, i product manager sperimentano della frustrazione derivante dal fatto che utilizzando materiali eco-compatibili la funzionalità del prodotto viene compromessa e allo stesso tempo le alte prestazioni sviluppate nei prodotti premium compromettono le prestazioni ambientali. Anche i valori organizzativi vengono descritti da Hengst, Jarzabkowski, Hoegl e Muethel (2020) come degli elementi che portano i manager a dover mediare tra elementi della strategia di sostenibilità e elementi della strategia complessiva. Gli standard

ambientali ad esempio, che vanno oltre quelli richiesti dalla normativa per la conformità aziendale, si trovano in tensione con i valori e gli interessi a rimanere competitivi dell'azienda. In tali situazioni, i manager devono impegnarsi in un duro ragionamento morale sulle conseguenze dell'assegnazione di priorità a strategie diverse. Nel caso degli obiettivi strategici, infine, i manager si trovano a dover implementare contemporaneamente finalità strategiche per la conformità ambientale e per il profitto organizzativo. Durante l'implementazione, gli obiettivi SUST sono costosi e richiedono tempo e i prodotti ottimizzati per questa strategia non compensano i costi aggiuntivi attraverso l'aumento delle vendite o dei profitti. I manager, però, ritengono che i prodotti altamente sostenibili possano essere un elemento di differenziazione competitiva. Il SUST è al centro della strategia aziendale e può aumentare il carattere competitivo distintivo dell'azienda, ma risulta anche potenzialmente distruttivo per quelle attività MAST da cui l'impresa traeva profitti. Per ovviare alle suddette tensioni Hengst, Jarzabkowski, Hoegl e Muethel (2020) introducono dei cicli di azione che abbracciano tutte e due le prospettive, integrandole. Per quanto riguarda i prodotti e i processi, i manager reinterpretano i compromessi sugli elementi SUST e MUST per soddisfare entrambe le prospettive. L'idea di fondo si basa sul fatto che il prodotto complessivo di qualità superiore, e quindi di durabilità maggiore, risulta positivo anche per la sostenibilità. In questo senso, si reinterpreta il compromesso relativo ai prodotti premium adatti al MAST e coerenti con il SUST. Di fronte a maggiori tensioni sul prodotto, i manager stimano la durata dei materiali per giustificare la reinterpretazione della qualità complessiva di un prodotto come buona per entrambe le strategie. In altre situazioni, i manager non possono scendere a compromessi introducendo una funzionalità MAST o SUST in un singolo prodotto. Piuttosto, ampliano la gamma di prodotti per creare due sottoclassi dello stesso prodotto, ciascuna incentrata su una strategia. Pertanto, producono alcuni prodotti in linea con gli obiettivi SUST, mentre altri incorporano funzionalità ad alte prestazioni che soddisfino gli obiettivi MAST. I clienti possono selezionare il prodotto e ottimizzarlo per la sostenibilità o per caratteristiche ad alte

prestazioni. I manager, allo stesso tempo, evitano conflitti tra le due strategie. Per quanto riguarda i valori organizzativi invece, nel ciclo di azione di sacrificio e valorizzazione, i manager attribuiscono la priorità alla SUST ma non a scapito del MUST. In questo caso, infatti, i manager pensano di trovare un modo per creare un prodotto conforme a SUST riducendo il consumo di materie prime vergini senza aumentarne i costi, e anzi riducendoli leggermente e contribuendo anche al MAST. Un ultimo ciclo di azione si configura come quello relativo agli obiettivi strategici. I metodi di rendicontazione degli indicatori di performance SUST generano efficienze di processo nella principale attività MAST nel controllare l'uso, e quindi il costo, delle risorse. Più i manager prestano attenzione ai dati SUST, più scoprono che contribuiscono ad aspetti del MAST, come l'efficienza del processo e la riduzione dei costi. Per alcuni compiti, l'attuazione del SUST fornisce agli attori un ulteriore motivo strategico per impegnarsi ed espandere le loro attività MAST, combinando di fatto le due strategie. Nell'attraversare cicli procedurali iterativi di integrazione e sinergia, i manager sono in grado di combinare la legittimità del SUST e del MAST nelle loro azioni, integrando quindi finalità strategiche di conformità ambientale e di profitto organizzativo (Hengst et al., 2020). Per quanto riguarda gli obiettivi strategici, gli SDGs vengono ricompresi nello studio di Günzel-Jensen, Siebold, Kroeger e Korsgaard (2020) che li indicano come finalità trainanti il lavoro di tutti i giorni dell'azienda e come framework orientato all'azione che offre chiarezza e fissa delle priorità all'interno del sistema aziendale. Le aziende che integrano gli obiettivi di sviluppo sostenibile proattivamente come un modello organizzato e unificato si caratterizzano per porre le dimensioni socio-ambientali come delle priorità rispetto alle dimensioni economico-finanziarie. (Günzel-Jensen et al., 2020). Lloret (2016) individua le risorse, le capacità, le istituzioni, la leadership e la governance come driver che facilitano lo sviluppo di una strategia competitiva sostenibile. In questo caso, la priorità viene assegnata alle dimensioni socio-ambientali perché la strategia competitiva è improntata su valori di sostenibilità. Per quanto riguarda le risorse e le capacità, le aziende possono acquisire vantaggi e perseguire

un'integrazione della sostenibilità nelle strategie aziendali gestendo efficacemente gli input, investendo in nuovi prodotti e tecnologie, integrando gli stakeholder nel processo decisionale e sviluppando una visione a lungo termine. Le istituzioni offrono solidità e certezza alle transazioni commerciali, riducendo i costi di transazione derivanti dalle regolamentazioni regionali, nazionali, internazionali e di autoregolamentazione in tema ambientale, sociale e finanziario. La leadership sostenibile incentiva una strategia competitiva rivolta alla sostenibilità costruendo legami con le comunità, con gli stakeholder e promuovendo i valori sostenibili nel lungo termine. Le pratiche di leadership sostenibili, se applicate in modo efficiente, creano istituzioni informali integrate nella cultura aziendale. Queste istituzioni informali facilitano la sostenibilità dell'impresa, considerando che la visione a lungo termine è quella che comprende limiti e confini che solo un leader può ottemperare. Lloret (2016) infine sostiene che stabilire un solido quadro di governo societario fornisca gli strumenti per migliorare le capacità interne per affrontare le sfide della sostenibilità a lungo termine (Lloret, 2016). Sharafizad, Redmond e Parker (2022), invece, effettuano una ricerca che evidenzia i valori locali come facilitatori nell'inclusione della sostenibilità nelle piccole aziende. Questi valori richiedono alle piccole imprese regionali l'implementazione di pratiche di sostenibilità ambientale, ad esempio supportando l'eco turismo, e sociale, ad esempio promuovendo le organizzazioni e le comunità locali, ma lasciano alle imprese la libertà nell'organizzare le modalità di implementazione delle stesse. I proprietari, infatti, avendo questa flessibilità, decidono quali di queste pratiche implementare, e come farlo, coerentemente con il limite finanziario e il loro settore di attività. Questo implica che la decisione riguardo il grado di formalizzazione delle politiche sociali e ambientali spetti alle stesse aziende. I diversi approcci delle aziende prese in esame da Sharafizad, Redmond e Parker (2022) alla sostenibilità si possono raggruppare in maggiormente informali o formali. Quest'ultimo caso, quando le pratiche ambientali e sociali sono incorporate nelle strategie, politiche e procedure aziendali, denota una integrazione più pervasiva della sostenibilità in azienda (Sharafizad et al., 2022).

### 3. *La CSR strategica*

Le pratiche di CSR rappresentano l'ultimo driver che incide nell'integrazione della sostenibilità nelle strategie e nei processi aziendali. Queste pratiche però dovrebbero essere integrate nella strategia e non adottate come fini a loro stesse. In questo senso, le pratiche di CSR necessitano di essere allineate al business. Rangan, Chase e Karim (2015) descrivono un processo verso l'integrazione delle pratiche socialmente responsabili in azienda. Essi sostengono che riconoscere il tipo di attività di CSR risulta essere il primo step. Se le pratiche sono filantropiche, sono fini a loro stesse e non producono profitti o performance economiche. Se le pratiche si basano su un modello di business preesistente, esse forniscono benefici sociali e ambientali supportando le operazioni di un'azienda lungo la catena del valore e spesso migliorando l'efficienza e l'efficacia. Infine se le pratiche si basano su nuove forme di business, queste sono rivolte specificatamente per affrontare sfide ambientali e sociali. In linea con una pianificazione che racchiuda le pratiche ambientali e sociali in modo coerente e che integri la sostenibilità nelle strategie e nei processi aziendali, essa deve ridurre o eliminare le iniziative che non affrontano un importante problema sociale o ambientale in linea con lo scopo, l'identità e i valori dell'azienda. Le iniziative ambientali e sociali quindi devono essere coordinate in modo da formare un portafoglio coerente in linea con lo scopo e i valori dell'azienda. Questo non significa che tutte le pratiche debbano affrontare la stessa sfida sociale e ambientale. Un passaggio successivo, indicato da Rangan, Chase e Karim (2015), verso l'integrazione della sostenibilità risulta essere la misurazione dei risultati non finanziari. Questi ultimi sono essenziali per quantificare periodicamente i guadagni sociali e ambientali desiderati, dato che il vero ritorno sull'investimento iniziale è raggiungibile solo a lungo termine. La totale integrazione delle pratiche a livello strategico si potrebbe ottenere creando una posizione lavorativa nella quale il responsabile integri le iniziative a livello di filantropia, le pratiche legate ad un modello di business preesistente e le pratiche collegate ad un nuovo business model convocando regolarmente gli attori chiave per

garantire una comunicazione e un allineamento continui (Rangan et al., 2015). Anche Pollach (2015) e Atiq e Karatas-Ozkan (2013), infine, descrivono la CSR strategica come una forma di integrazione della sostenibilità nelle strategie aziendali. Pollach (2015) scopre che la CSR viene utilizzata come mezzo per differenziare l'azienda. Le imprese possono beneficiare di un vantaggio da first mover sotto forma di una migliore reputazione se le loro iniziative di CSR sono fondamentali per la missione dell'azienda, se forniscono vantaggi specifici sia internamente che agli stakeholder esterni e se sono visibili. Le aziende devono quindi comunicare la conoscenza della CSR, che può dare loro un vantaggio da first mover, ai propri stakeholder ai fini della differenziazione. Viene scoperto che i vantaggi di una strategia competitiva, che include la CSR nei pensieri strategici legati alla differenziazione, possono essere raggiunti e sostenuti quando le aziende condividono le loro conoscenze in reti cooperative, formano reti intra-organizzative rilevanti, costruiscono una forte cultura della CSR e comunicano la CSR in modo efficace. Cooperando e competendo allo stesso momento le aziende da un lato condividono conoscenze e apprendono tra di loro e dall'altro competono per la differenziazione. A riguardo, le imprese dovrebbero separare i loro interessi contrastanti cooperando solo in alcune attività chiaramente definite e competendo in altre. La conoscenza condivisa nelle relazioni di cooperazione può essere una fonte di vantaggio competitivo. Si assume che le reti di CSR cooperative possano essere un modo per separare le questioni sulle quali le aziende vogliono cooperare da quelle che vogliono mantenere proprietarie. Per quanto riguarda le reti intra-organizzative, i vantaggi di strette relazioni tra la funzione CSR e altre funzioni rilevanti per la CSR risiedono nell'interazione tra i diversi dipartimenti dell'organizzazione e i differenti gruppi di stakeholder. Essi hanno accesso a nuove fonti di informazioni e idee che possono avere un significato strategico nel caso in cui questa conoscenza venga integrata tra le diverse funzioni aziendali. Il vantaggio competitivo che nasce dalla CSR strategica può essere protetto e incentivato da una forte cultura organizzativa. Per costruire con successo una cultura in cui la CSR sia naturalmente radicata, i valori fondamentali e i presupposti



devono cambiare di conseguenza, il che richiede che i leader debbano essere modelli di riferimento. Tuttavia, i presupposti e i valori sottostanti che aiutano i dipendenti a interpretare gli eventi e a prendere decisioni sono difficili da modificare, poiché la cultura organizzativa ha lo scopo di fornire stabilità, orientamento e guida ai dipendenti nel tempo piuttosto che cambiare. La cultura dovrebbe essere modificata solo in modo evolutivo piuttosto che radicale. Quando i dipendenti percepiscono la CSR come un elemento integrante della cultura aziendale, le loro percezioni rispetto ad essa risultano più positive, il che può portare a livelli più elevati di attaccamento, impegno e identificazione. I direttori della CSR quindi dovrebbero esaminare criticamente fino a che punto un orientamento alla CSR è incorporato nella cultura dell'organizzazione e sostenere il cambiamento culturale, se la cultura non supporta gli obiettivi sociali dell'organizzazione. La comunicazione di CSR efficace considerata da Pollach (2015), infine, risulta quella relativa al marchio, agli speech pubblici, alle campagne online, agli eventi, alle sponsorizzazioni e ai premi nel raggiungere gli obiettivi di differenziazione e legittimità desiderati. Anche però il report di sostenibilità viene compreso negli elementi di una comunicazione efficace soprattutto per l'importanza del suo impatto sull'approvazione da parte dei dipendenti. La reportistica sostenibile potrebbe favorire una cultura maggiormente improntata sulla CSR e potrebbe garantire lo sviluppo della CSR a livello strategico, supportando il vantaggio competitivo, e quindi differenziando l'azienda dalla concorrenza (Borbor et al., 2015). La creazione di valore condiviso è il frutto del CSR strategico descritto da Atiq e Karatas-Ozkan (2013). Essi sostengono che ogni iniziativa di CSR strategica sia centrale per la missione dell'azienda, risulti specifica dell'impresa, sia proattiva, aumenti la reputazione aziendale e risulti volontaria, ovvero oltre i requisiti legali. Si sostiene che le aspettative degli stakeholder non dovrebbero essere l'obiettivo delle iniziative di CSR. Questo perché i portatori di interesse non possono comprendere le complessità e le realtà aziendali, il compromesso che l'azienda deve fare, il contesto competitivo e le capacità dell'azienda. Piuttosto che indulgere in attività di CSR difensive e generiche, le imprese dovrebbero impegnarsi in un

CSR strategico, il cui obiettivo è creare valore condiviso. In quest'ottica, la maggior parte delle aziende intraprende attività generiche di CSR che vengono avviate per migliorare la reputazione dell'organizzazione, esse però non hanno alcuna rilevanza e attinenza per le loro strategie e operazioni. Si suggerisce, quindi, che le iniziative di CSR dovrebbero corrispondere al core business e alle capacità dell'azienda ed essere allineate con gli obiettivi strategici e le risorse disponibili per ottenere benefici sia economici che sociali. Il CSR strategico, quindi, implica investire negli aspetti sociali del contesto competitivo del business e trasformare le attività della catena del valore per ottenere un prodotto innovativo che avvantaggi la società e l'azienda contemporaneamente, creando così valore condiviso. L'adozione del CSR strategico richiede un impegno a lungo termine del top management, insieme ad ampie risorse, per effettuare investimenti oculati. Il CSR strategico può anche essere fonte di innovazione tecnologica e gestionale. Atiq e Karatas-Ozkan (2013) sostengono che qualsiasi azienda che desideri impegnarsi nel CSR strategico dovrebbe avere un team imprenditoriale, il cui unico scopo dovrebbe essere la produzione e lo sfruttamento delle opportunità. Il team dovrebbe includere manager di diversi dipartimenti, con varie competenze ed esperienze. Il team imprenditoriale inizia a concettualizzare idee rispettivamente le opportunità, mentre si impegna verso la società e valuta l'impatto delle attività della catena del valore dell'azienda sulla società. Non appena concettualizzata un'idea di opportunità, in modo tale che essa sia innovativa, proattiva e rischiosa, questa viene presentata al top management per l'oggettivazione. Se il management è convinto del potenziale dell'idea di generare valore sociale e aziendale, l'opportunità viene oggettivata e procede alla fase di attuazione. A quel punto, l'idea viene messa in pratica organizzando le finanze, l'approvvigionamento di materie prime, la produzione del nuovo prodotto, la disponibilità della forza di vendita e la gestione delle campagne di marketing. Se il prodotto ha successo come concettualizzato, si tradurrà nella creazione di valore condiviso, per cui sia la società che l'azienda ne beneficeranno contemporaneamente (Atiq & Karatas-Ozkan, 2013).

## VII. Output o outcome della sostenibilità

Lo studio rivela molti articoli nei quali si descrivono i risultati dell'attività delle imprese che perseguono la sostenibilità. Gli output fanno riferimento alle performance economico-finanziarie mentre gli outcome incorporano gli impatti sulla società e sull'ambiente dell'attività aziendale. Muku, Hanagandi e Jayadatta S. (2019), a riguardo, introducono il concetto di Triple Bottom Line, come già richiamato nel secondo capitolo di questa tesi, come una suddivisione della responsabilità sociale d'impresa in tre settori: la responsabilità per il successo finanziario (profitto), la responsabilità per l'ambiente (il pianeta), e la responsabilità per la società (persone). L'idea alla base del Triple Bottom Line è che la performance aziendale può e deve essere misurata, non solo dal tradizionale risultato economico, ma anche da quello sociale e ambientale. La corrente dominante negli studi analizzati da Muku, Hanagandi e Jayadatta S. (2019) si sforza di raggiungere la via di mezzo in cui le necessità economiche della realizzazione del profitto siano bilanciate con l'interesse sociale e il benessere della comunità.

### *1. Le strategie per incrementare l'impatto sociale*

Partendo dall'analizzare gli impatti sulla società, Vickers e Fergus Lyon (2014) introducono i modelli e le strategie relativi alla crescita delle aziende sociali e ai loro outcome benefici. Queste imprese dallo scopo sostenibile si concentrano nella crescita attraverso l'entrata in mercati di nicchia. Esse denotano la necessità di attribuire rilevanza al ruolo delle risorse e delle capacità, compresa la ricerca di nuove competenze. Lavorando sulle capacità dinamiche (dynamic capabilities) Vickers e Fergus Lyon (2014) si sono concentrati nel comprendere come le competenze siano create e aggiornate attraverso l'apprendimento organizzativo. È probabile che le capacità dinamiche e adattive, e i processi di apprendimento associati, siano di particolare importanza per le aziende sostenibili che cercano di attuare approcci innovativi per affrontare i mercati emergenti a basse emissioni di carbonio e per

soddisfare al meglio le esigenze sociali che possono essere soggette a dibattito politico e a contestazione. Le prospettive sulla democratizzazione dell'innovazione e dell'innovazione sociale suggeriscono che le aziende motivate all'azione ambientale incorporate all'interno di comunità specifiche possono possedere particolari capacità relative ai metodi opensource per la creazione di idee creative e per sfruttare la co-produzione attraverso l'apprendimento relazionale con comunità di utenti e altri attori. L'analisi di Vickers e Fergus Lyon (2014) delinea le varie strategie con cui le aziende guidate da motivazioni sostenibili cercano di aumentare i loro impatti, suggerendo tre approcci ampi ma distinti. In primo luogo, le aziende di nicchia "Small and Beautiful" sono caratterizzate dalla loro attenzione nel soddisfare i bisogni ed impattare maggiormente all'interno delle comunità nelle quali sono inserite, spesso prendendo ispirazione da punti di vista dal basso (bottom-up) nello sviluppo della comunità e dalla eco-localizzazione. Queste iniziative presentano dei vantaggi dall'essere piccole realtà e molte di esse, anche avendo la possibilità di crescere la loro attività finanziaria, optano per rimanere di dimensione ridotta, evitando le richieste da soddisfare e i compromessi da accettare associati alla crescita aziendale ed escludendo l'influenza di attori esterni, il quale supporto sarebbe necessario per lo sviluppo della nicchia di mercato. In altri casi comunque la crescita aziendale avviene attraverso l'azione collettiva e creando delle partnership con altri attori, primariamente locali. Ne deriva che questi tipi di imprese presentino un impatto locale significativo sulla comunità di riferimento ed eventualmente, attraverso le relazioni con partner o l'azione collettiva, anche su un contesto più ampio. Una seconda categoria, le aziende "Green Knowledge Economy", cerca di ottenere un impatto più ampio attraverso la fornitura di servizi e consulenze knowledge-intensive. Queste imprese hanno legami particolarmente forti con una base di conoscenze più ampia, come le università, e sviluppano competenze specifiche e idee innovative che vengono applicate per influenzare le pratiche e le strategie delle organizzazioni del settore pubblico e privato. Le aziende sostenibili di questa categoria desiderano ampliare l'impatto del loro know-how e dei loro servizi attraverso approcci che

danno la priorità alla sostenibilità rispetto alle motivazioni legate al profitto. In queste aziende si dimostra il potenziale delle idee open-source e dell'expertise nelle comunità d'interesse. La condivisione di conoscenza attraverso la replicazione dei business model e dei processi è una modalità di estendere l'impatto e di crescere. Ne deriva che queste imprese per natura presentino già un impatto sostenibile più ampio rispetto alle "Small and Beautiful". Un'ultima categoria, denominata "Green Collar Army", indica le imprese che danno priorità all'occupazione e/o alla creazione di posti di formazione in settori e attività ad alta intensità di manodopera. Un esempio riguarda un team imprenditoriale, che comprenda diverse risorse con capacità acquisite da precedenti coinvolgimenti sia nell'impresa sociale che nel settore privato, che sia in grado di collegare l'opportunità di recupero di rifiuti industriali o di consumo per creare valore economico con le opportunità ideate dai programmi pubblici settoriali per l'inserimento lavorativo. Questa categoria ha particolare risonanza nel contesto del "Green New Deal", ovvero i pacchetti governativi per sostenere una significativa creazione di posti di lavoro, affrontando al contempo le sfide della sostenibilità. Ne deriva che quest'ultima categoria di imprese presenti un particolare impatto sociale che integri necessità economiche e sociali (Vickers & Lyon, 2014).

## *2. Le strategie per incrementare la performance*

Shu, Liu, Zhao e Davidsson (2020) invece pongono enfasi nelle strategie proattive ambientali che incidono sulla performance aziendale. Un'azienda che adotta una strategia proattiva per l'ambiente, che va oltre il semplice rispetto delle normative, si impegna in attività e iniziative che affrontano la conservazione e la preservazione dell'ambiente naturale in modo volontario. Queste strategie possono essere orientate internamente o esternamente. L'orientamento interno, come il management proattivo green, si concentra nelle pratiche di management verdi quali la riduzione nell'uso di materiali che potrebbero danneggiare l'ambiente, la riduzione nell'uso dell'energia, la minor produzione di rifiuti per decrementare l'esistenza di materiali

inquinanti in natura e l'utilizzo di tecnologie rispettose dell'ambiente per prevenire l'inquinamento. Queste pratiche di management sono proattive nel senso che l'azienda volontariamente, a prescindere dai regolamenti ambientali, riduce gli impatti negativi sull'ambiente attraverso l'ideazione o la modifica di prodotti, processi e operazioni. Una strategia proattiva ambientale esterna invece mira ad avviare cambiamenti positivi dal punto di vista ambientale o a partecipare allo sviluppo delle normative ambientali. Anticipare i regolamenti futuri in tema ambientale e sociale è un importante approccio strategico proattivo ambientale. Le pratiche di management proattivo verde possono incidere positivamente sulla performance aziendale attraverso tre benefici ambientali. Il primo riguarda il management verde che aiuta le aziende a ottenere vantaggi dalla differenziazione di mercato, soddisfacendo la domanda dei consumatori per i prodotti e servizi verdi con prezzi premium associati. Il secondo beneficio ambientale invece ambisce a ottenere elevati standard nell'utilizzo delle materie prime, andando oltre la normativa, aumentando la performance aziendale attraverso la riduzione dei costi dei materiali. Il management proattivo green può ridurre gli scarti incrementando l'efficienza nella trasformazione degli input in output, riducendo i costi dei materiali e minimizzando lo smaltimento di rifiuti. Inoltre, le prestazioni ambientali superiori, che possono essere attribuite a un'efficace gestione verde, potrebbero aiutare le aziende a evitare contenziosi e multe associate a normative e sanzioni ambientali, riducendo ulteriormente i costi operativi. Come strategia proattiva ambientale, il management proattivo verde potrebbe anche consentire alle aziende di adottare preventivamente pratiche operative ambientali avanzate per ottenere vantaggi da first-mover, riducendo al contempo i rischi e i costi associati al rispetto delle normative ambientali. Il terzo beneficio riguarda l'adozione proattiva di pratiche rispettose dell'ambiente per ottenere la legittimità, migliorando l'immagine e la reputazione dell'azienda e, a sua volta, le prestazioni aziendali. La legittimità derivante dal management verde proattivo può, da un lato, offrire alle imprese un facile accesso ai mercati dei capitali in quanto esse si ritengono affidabili e d'altra parte migliorare l'attrattiva delle imprese

nel mercato del lavoro, in quanto i talenti preferiscono essere associati a un'organizzazione responsabile dal punto di vista ambientale. Inoltre, una volta che un'azienda è ritenuta legittima e rispettosa dell'ambiente, può beneficiare di una maggiore accettazione dei suoi prodotti nuovi nel mercato, riducendo al contempo l'incertezza delle parti interessate nelle sue operazioni. Ricapitolando quindi il management proattivo verde è associato positivamente alla performance d'impresa. L'influenza politica verde, come la strategia proattiva ambientale esterna, riflette la capacità di un'impresa di cambiare le istituzioni e crearne di nuove, influenzando le politiche pubbliche attraverso processi politici come il lobbismo, le pubbliche relazioni e il coinvolgimento nella legislazione. A riguardo, Shu, Liu, Zhao e Davidsson (2020) assumono che l'influenza politica verde aumenti la performance attraverso benefici green come il sostegno del governo e le politiche favorevoli. Per attuare nuovi regolamenti e regole, il governo di solito fornisce politiche, programmi e risorse di supporto e le imprese possono richiedere e ottenere in modo proattivo questi benefici utilizzando la loro influenza politica ambientale. Ricapitolando, l'influenza politica verde incide positivamente sulla performance aziendale. Il management proattivo verde migliora le prestazioni ambientali attraverso sforzi interni come lo sviluppo di prodotti rispettosi dell'ambiente. L'influenza politica verde, tuttavia, cerca di proteggere, preservare e ripristinare l'ambiente naturale influenzando i responsabili delle politiche di regolamentazione esterne. La gestione verde proattiva è una strategia ambientale proattiva orientata internamente, mentre l'influenza politica verde è una strategia orientata verso l'esterno che aumenta la dipendenza dell'impresa dal governo nel fornire le risorse. L'eccessiva dipendenza dagli altri può mettere in pericolo le prestazioni dell'impresa a causa di comportamenti come l'opportunismo. Il management proattivo verde si ottiene attraverso meccanismi di mercato, mentre l'influenza politica verde è attuata attraverso attività politiche. Più specificamente, la gestione verde proattiva offre vantaggi ecologici rispondendo alla domanda dei clienti di prodotti o servizi verdi, stimolando innovazioni e promuovendo la reputazione di un'azienda. Tutte queste attività sono

realizzate attraverso meccanismi orientati al mercato. Gli effetti dell'influenza politica verde sono raggiunti invece attraverso attività di lobbying, incentivi finanziari e pubbliche relazioni, che sono orientati al governo. Alcuni studi, che vengono presentati da Shu, Liu, Zhao e Davidsson (2020), infatti, dimostrano che i cambiamenti nelle normative relative alla protezione e alla conservazione dell'ambiente sono impegnativi e più difficili da gestire rispetto alle iniziative e ai miglioramenti basati sul mercato. Viene assunto che la gestione proattiva verde sia una pratica universale e le relative competenze, esperienze e conoscenze siano applicabili ad altre economie, mentre che l'influenza politica verde risulti specifica del contesto nel quale si trova e le sue attività correlate varino notevolmente tra le nazioni. Ne deriva che il management proattivo verde incida in maniera maggiore rispetto all'influenza politica verde sulla performance d'azienda (Shu et al., 2020). Una strategia di business green è richiamata anche da Leonidou, Christodoulides, Kyrgidou e Palihawadana (2017) come fattore che incide positivamente sul vantaggio competitivo e quindi sulla performance aziendale. Gli studiosi descrivono le risorse e le capacità organizzative come fondamentali nella formulazione e implementazione di una strategia sostenibile. Le risorse organizzative vengono descritte come asset stocks controllate dall'azienda che forniscono le basi per proseguire l'attività e giustificare la sua mera esistenza. Mentre le risorse forniscono l'input grezzo per supportare le attività commerciali dell'azienda, le capacità organizzative sono i processi mediante i quali questo input viene distribuito, combinato e trasformato in offerte di valore di mercato. Queste sono le responsabili dello sviluppo, dell'aggiornamento e dell'adeguamento degli stock delle risorse dell'azienda, nonché dell'agire come meccanismi di coordinamento per il loro utilizzo più efficace ed efficiente, al fine di supportare con successo le strategie di business dell'azienda. Molti studi dimostrano quindi il legame positivo e complementare tra risorse e competenze organizzative. Tale legame è ancora più evidente nel caso delle questioni ambientali, per le quali le risorse finanziarie, esperienziali e affini sono di fondamentale importanza per migliorare le capacità dell'azienda di adozione di un approccio eco-compatibile. Ne



deriva che la disponibilità di risorse organizzative impegnate nella tutela dell'ambiente contribuisca a sviluppare capacità organizzative orientate alle operazioni green. In un contesto sostenibile, la distribuzione in un modo nuovo delle risorse aziendali esistenti, l'introduzione di nuovi tipi di risorse e l'adeguamento delle risorse alle diverse situazioni è un fenomeno comune, elevando così ancora di più il ruolo critico che le capacità organizzative possono giocare. Queste possono riferirsi, secondo Leonidou, Christodoulides, Kyrgidou e Palihawadana (2017), al coordinamento inter-funzionale di iniziative ambientali, allo sviluppo di nuovi prodotti o imballaggi ecologici e all'individuazione di tecnologie eco-compatibili innovative. Sebbene le piccole imprese siano generalmente caratterizzate da capacità limitate rispetto alle controparti più grandi, ci sono indicazioni in letteratura che mostrano che esse sono anche in grado di stabilire processi strumentali all'esecuzione di strategie di business verdi. Ne deriva che il dispiegamento di capacità organizzative impegnate nella protezione dell'ambiente porti all'adozione di una strategia aziendale verde da parte della piccola impresa. La natura imprenditoriale, flessibile e adattabile, delle piccole imprese fornisce un motivo in più per trasformare una strategia eco-compatibile in un vantaggio di differenziazione del prodotto e/o di riduzione dei costi. Ne deriva che l'adozione di una strategia di green business da parte della piccola impresa porti al conseguimento di un vantaggio competitivo. Alla fine, ottenendo un vantaggio competitivo ci si aspetta di avere un effetto positivo sulla performance aziendale dell'impresa. Questo perché, mentre un vantaggio competitivo è il valore generato dall'implementazione della strategia dell'azienda, la performance aziendale può essere considerata come il valore catturato dalla commercializzazione di questo vantaggio. La performance aziendale può essere relativa al mercato, cioè la capacità dell'impresa di soddisfare e mantenere i clienti esistenti, acquisire nuovi clienti e aumentare la propria quota di mercato, e all'aspetto finanziario, cioè la redditività dell'impresa, l'efficacia delle vendite, e il miglioramento del flusso di cassa. Si prevede che un vantaggio competitivo derivante dall'attuazione di una strategia aziendale rispettosa dell'ambiente influisca favorevolmente su

entrambe queste dimensioni della performance (Leonidou et al., 2017). La strategia come fattore positivo per la performance aziendale viene studiata anche in un'ottica relativa il processo decisionale strategico. Manolopoulos, Salavou, Papadopoulos e Xenakis (2022) indicano il processo decisionale strategico (SDM) come un insieme di sequenze di azioni che colmano il divario tra lo stato attuale e futuro di un'organizzazione ed è descritto come uno dei predittori più influenti del successo organizzativo. Il SDM è caratterizzato da ambiguità, incertezza e mancanza di struttura e le decisioni e i processi attraverso i quali queste decisioni vengono prese differiscono a seconda delle caratteristiche delle personalità degli individui. I tratti della personalità possono influenzare il processo di SDM limitando le attività di ricerca, elaborazione e/o recupero delle informazioni o aumentando l'impatto dei fattori contestuali sulle decisioni strategiche a causa delle esperienze passate, del livello di istruzione e della propensione al rischio. I processi decisionali vengono associati alla razionalità quale elemento metodico, analitico e sequenziale verso il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Si sostiene che il processo decisionale razionale miri a massimizzare la performance finanziaria sia delle imprese a scopo di lucro che non a scopo di lucro. L'evidenza empirica, però, dimostra che i decisori trovano difficile massimizzare contemporaneamente sia i miglioramenti sociali che quelli finanziari, quindi nelle imprese sociali il perseguimento di obiettivi sociali può entrare in conflitto con la razionalità dei decisori che danno la priorità agli obiettivi finanziari. Ne deriva che un processo decisionale razionale aumenti la performance finanziaria delle imprese sociali e che il processo decisionale razionale riduca le prestazioni sociali delle imprese sociali. Anche l'interesse personale può incidere in modo rilevante sulla performance. A riguardo, l'incertezza sul futuro e l'inseguimento delle ambizioni personali si traduce in individui che presentano obiettivi concorrenti e spesso conflittuali. L'interazione di questi attributi implica che il processo di SDM sia di natura profondamente politica, in cui gli individui competono per soddisfare i propri interessi impegnandosi in tattiche politiche, come la competizione, il controllo degli ordini del giorno e l'uso strategico delle

informazioni. Tuttavia, influenzare il processo decisionale a favore delle proprie preferenze e dei risultati desiderati può creare conflitti, impedendo a un'organizzazione di raggiungere il consenso e compromettendo le prestazioni finanziarie e sociali dell'azienda. Ne deriva che il processo decisionale politico riduca la performance finanziaria delle imprese sociali e che il processo decisionale politico riduca le prestazioni sociali delle imprese sociali. Infine, l'intuizione può incidere in maniera significativa sulle prestazioni aziendali. In contrasto con il processo analitico guidato dai dati della razionalità, l'intuizione riconosce un problema attraverso la percezione di schemi rilevanti, cerca informazioni olistiche che descrivano possibilità, attiva in modo non conscio tutti gli schemi cognitivi rilevanti, ma genera consapevolmente una soluzione in maniera veloce. Nell'attuale scenario aziendale, Manolopoulos, Salavou, Papadopoulos e Xenakis (2022) descrivono la necessità di decisioni rapide e i limiti delle capacità razionali di elaborazione delle informazioni dei decisori possono combinarsi per imporre severi requisiti alle capacità cognitive dei dirigenti nel gestire masse di informazioni a grandi velocità. Gli studi empirici che abbracciano queste considerazioni rilevano generalmente associazioni positive tra il processo decisionale intuitivo e le prestazioni sia nelle imprese a scopo di lucro che in quelle senza scopo di lucro. Per le imprese sociali in particolare, ci si aspetta che l'intuizione migliori le prestazioni finanziarie, poiché fornisce un approccio più approfondito al ruolo delle organizzazioni non solo come entità economiche che si comportano razionalmente, ma anche come costrutti sociali. L'intuizione dei responsabili decisionali delle imprese sociali stimola nuovi modi per affrontare le questioni finanziarie e convalidare scelte future che non potrebbero essere valutate utilizzando solo dimensioni decisionali razionali. Parallelamente, il processo decisionale intuitivo porta a reazioni positive a questioni sociali che sono viste come aventi un contenuto morale o etico. Ne deriva che il processo decisionale intuitivo aumenti la performance finanziaria delle imprese sociali e che il processo decisionale intuitivo aumenti le prestazioni sociali delle imprese sociali (Manolopoulos et al., 2022).

## *2.1 La CSR come fattore che incrementa la performance aziendale*

L'aspetto relativo la CSR viene trattato da Stoian e Gilman (2017) che sostengono che le aziende possano utilizzare la responsabilità sociale per costruire un vantaggio competitivo e condividere valore con la società. Dando un'attenta priorità alle esigenze dei propri stakeholder, le aziende possono concentrarsi alle necessità più strategiche. Inoltre prestando attenzione ad un utilizzo efficiente delle risorse e delle competenze, adottando un CSR strategico che crea e gestisce tali risorse e capacità, l'azienda ottiene un vantaggio competitivo e una performance superiore. Le attività di CSR che favoriscono la crescita dell'impresa variano a seconda della strategia competitiva perseguita. Poiché quest'ultima rappresenta la strada per creare e mantenere il vantaggio competitivo, creando e gestendo efficacemente le risorse, diverse attività di CSR contribuiscono a differenti tipi di vantaggio competitivo, facilitando la crescita dell'impresa. Si sostiene quindi che sia più probabile che le attività di CSR contribuiscano alla crescita dell'impresa se sono allineate con la strategia competitiva dell'impresa, che si tratti di leadership in termini di costi, differenziazione o qualità. Stoian e Gilman (2017) sostengono che, concentrandosi sulle attività di CSR correlate alla comunità, alla forza lavoro e all'ambiente, le imprese possano ottenere risparmi sui costi. Concentrandosi e sostenendo le comunità locali, le aziende possono beneficiare di una legislazione fiscale favorevole, riducendo al minimo i costi di conformità, e accrescere il capitale sociale, la fedeltà dei consumatori e della forza lavoro, aumentando le performance finanziarie. Le attività di CSR legate alla comunità possono agire anche come pubblicità gratuita nel mercato migliorando le vendite, riducendo i costi e aumentando quindi ulteriormente la crescita dell'azienda. La CSR legata alla comunità locale aumenta anche la reputazione dell'azienda, attirando così nuovi dipendenti e aumentando la loro fedeltà. Ciò porta a costi inferiori legati al reclutamento e alla riqualificazione, maggiore produttività e risorse aggiuntive disponibili per la crescita dell'azienda. Ne deriva che le SME che perseguono la leadership di costo come strategia competitiva e che

implementano attività di CSR relative alla comunità abbiano maggiori probabilità di crescere rapidamente piuttosto che crescere lentamente, stagnare o presentare una decrescita. Per quanto riguarda la forza lavoro invece, Stoian e Gilman (2017) sostengono che attraverso l'adozione di buone politiche di reclutamento e sviluppo del personale, le SME possano beneficiare di dipendenti e manager qualificati che realizzano efficacemente la strategia aziendale, aumentando così il proprio vantaggio competitivo e la propria crescita. Una gestione efficace delle risorse umane si ritiene abbatta i costi e aumenti quindi la produttività. Le attività di CSR relative alla forza lavoro, quali la creazione di una cultura della fiducia, la garanzia dell'equilibrio tra lavoro e vita privata e le condizioni per un lavoro flessibile, migliorano il morale e la motivazione del personale. Ciò può far risparmiare sui costi, aumentando la fedeltà e l'impegno dei dipendenti, riducendo al minimo l'assenteismo, il turnover del personale e i costi associati al reclutamento e alla formazione di nuovi dipendenti. Tuttavia, per le SME che adottano una strategia di leadership dei costi, le attività di CSR relative alla forza lavoro non influenzano la probabilità di crescita rapida rispetto ad una crescita lenta, stagnazione o decrescita. Stoian e Gilman (2017) suggeriscono a riguardo che queste attività possano essere percepite come costose nel breve periodo, mettendo così sotto pressione le risorse limitate delle SME e non contribuendo alla competitività del vantaggio di costo ed alla crescita costante. Attraverso l'adozione di attività di CSR relative all'ambiente invece, le aziende aumentano la produttività e riducono i costi di compliance, migliorando così le prestazioni. Queste attività possono contribuire a efficientare l'utilizzo delle risorse, ridurre gli sprechi, ad implementare attività di riciclo e ad attrarre dipendenti e manager migliori per incrementare la produttività, l'efficienza e ridurre i costi. Tuttavia è stato scoperto che le SME che perseguono una strategia di leadership dei costi e che implementano attività di CSR legate all'ambiente hanno meno probabilità di crescere rapidamente e quindi probabilmente subiranno una crescita lenta, stagneranno o subiranno un calo delle vendite. Questo si spiega in quanto le attività di CSR legate all'ambiente risultino costose nel breve periodo e non contribuiscano al risparmio sui

costi ed al vantaggio competitivo. Anche allineando le strategie di leadership di costo con le attività di CSR legate al mercato e ai diritti umani, si ottiene un incremento dei costi, un decremento della produttività, del vantaggio competitivo e quindi delle performance aziendali. Le attività di CSR legate al mercato riguardano la raccolta di informazioni sui clienti, per lo sviluppo di prodotti nuovi e sostenibili, lo stabilire nuovi standard, il miglioramento della reputazione, la tempestività e la sicurezza dell'offerta dei prodotti, l'assistenza ai clienti ed un servizio post vendita reattivo ed equo. Le attività di CSR relative ai diritti umani invece riguardano l'offerta di un salario equo, la non discriminazione e a l'offerta di servizi igienici e acqua pulita. Passando ad una strategia di differenziazione invece, le attività di CSR legate al mercato e quelle legate ai diritti umani, assieme alle attività ambientali, della forza lavoro e della comunità, si ritiene incidano positivamente sulla differenziazione e quindi sul vantaggio competitivo e sulla performance aziendale. Si trova però che adottando pratiche di CSR relative al mercato con una strategia competitiva di differenziazione, non si riesca ad ottenere un'incidenza dei risultati abbastanza elevata. Allineando la strategia di differenziazione dell'azienda con le attività di CSR legate all'ambiente, ai diritti umani e al mercato però Stoian e Gilman (2017) ottengono una maggiore probabilità per la SME di crescere lentamente, ristagnare o decrescere. La relazione negativa tra le attività di CSR relative all'ambiente e la differenziazione suggerisce che le SME potrebbero non avere le risorse e le capacità per affrontare le sfide ambientali e che concentrarsi su tali attività possa diminuire la qualità e il miglioramento del vantaggio competitivo. L'allineamento negativo tra le attività di CSR relative ai diritti umani e la differenziazione deriva dal fatto che le SME nel campione operino in paesi con alti standard di diritti umani e l'implementazione di tali attività può distogliere risorse e attenzione dal perseguire la principale strategia competitiva dell'impresa. Inoltre, una relazione negativa tra le attività di CSR del mercato e differenziazione viene spiegata dal fatto che le attività di CSR implementate non siano efficaci e che debbano essere riviste e indirizzate maggiormente a garantire la qualità del prodotto e del servizio. Presentando invece

l'allineamento tra una strategia di differenziazione e le attività di CSR legate alla comunità e alla forza lavoro, l'azienda ha una maggiore probabilità di crescere piuttosto rapidamente che crescere lentamente, ristagnare o decrescere. Questo deriva dal fatto che, con buone assunzioni e sviluppo del personale, oltre che grazie ad una migliore reputazione derivante dalle attività di CSR legate alla comunità, le SME possono migliorare la qualità della loro forza lavoro e attrarre dipendenti migliori. Ciò può migliorare la qualità dei loro prodotti e servizi, contribuendo così al successo di una strategia orientata alla qualità e alla crescita finanziaria e economica dell'azienda (Stoian & Gilman, 2017). L'orientamento alla CSR che incide sulla competitività delle SME viene studiato anche da Moneva-Abadía, Gallardo-Vázquez e Sánchez-Hernández (2019). Essi spiegano che l'orientamento alla responsabilità, e quindi alla CSR, abbia un effetto positivo e un impatto diretto nel successo competitivo. Questo viene spiegato dal fatto che la realizzazione di iniziative di CSR da parte delle aziende porti a benefici che, a loro volta, determinino l'implementazione di innovazioni di business. Così facendo, le aziende che intraprendono iniziative di CSR sono più inclini a innovare, il che determina una buona predisposizione verso una strategia responsabile. Si ritiene che la CSR eserciti un'influenza positiva sull'innovazione, in quanto uno sviluppo economico sostenibile è possibile solo quando le aziende realizzano nuove combinazioni di risorse, metodi, sistemi e processi per generare nuovi prodotti e servizi che soddisfino i bisogni reali e potenziali dei clienti. L'innovazione a sua volta è ritenuta dagli autori sopra citati come un fattore positivo per il successo competitivo aziendale. Secondo la letteratura, l'orientamento alla CSR aiuta le imprese a migliorare le proprie performance e a diventare più competitivi sul mercato attraverso lo sviluppo di nuove risorse e capacità, in particolare quelle immateriali legate al know-how, alla cultura e alla reputazione aziendale. Ciò porta a comprendere che la performance aziendale abbia un rapporto diretto con il successo competitivo. Moneva-Abadía, Gallardo-Vázquez e Sánchez-Hernández (2019) concludono che la CSR sia associata positivamente alla performance aziendale. La CSR proattiva come driver per una migliore performance finanziaria viene

citata anche da Torugsa, O'Donohue e Hecker (2013). Più in specifico, gli studiosi suggeriscono che la relazione tra la dimensione sociale e ambientale della CSR proattiva e la performance finanziaria possa seguire un modello a forma di U rovesciata, mostrando che tali pratiche possano inizialmente migliorare le prestazioni finanziarie ma successivamente presentare dei costi. Alla luce delle prove di ricerca disponibili riguardo l'impatto della CSR proattiva sulla performance finanziaria, è plausibile ipotizzare che ciascuna dimensione della CSR possa essere economicamente vantaggiosa per le SME. Tuttavia, dato che le dimensioni economica, sociale e ambientale della CSR proattiva sono correlate, è probabile si influenzino a vicenda in molteplici modi per produrre migliori risultati finanziari positivi. Ne deriva che le dimensioni economica, sociale e ambientale della CSR proattiva siano positivamente associate ai risultati finanziari delle SME e che l'interazione tra queste abbia un effetto positivo sulla capacità dell'azienda di utilizzare ogni singola dimensione per generare risultati finanziari. È stato dimostrato da Torugsa, O'Donohue e Hecker (2013) però, che solo una delle tre dimensioni della CSR, la CSR proattiva legata all'economia, abbia un'associazione diretta con i risultati finanziari delle SME. Questo risultato dimostra che la responsabilità economica sia l'unica dimensione che predice direttamente il miglioramento della performance finanziaria delle SME. Si nota che la mancanza di un'associazione diretta tra la dimensione sociale o ambientale della CSR proattiva e le prestazioni finanziarie delle SME, possa essere spiegata dai costi significativi di attuazione. Se la differenza tra i costi e il rendimento finanziario risulta troppo elevata nel breve termine, è improbabile che le SME con risorse limitate adottino la CSR in ambito sociale e ambientale e siano disposte ad attendere rendimenti finanziari superiori nel lungo termine (Torugsa et al., 2013). Anche Zuo, Jiang e Wei (2022), infine, indicano come determinante l'impegno verso la CSR in ottica di incrementare la performance finanziaria. Più precisamente, gli autori si concentrano nel spiegare la Liability of Newness (LoN) come elemento fondamentale per le nuove aziende che cercano di ottenere una performance positiva. La LoN nasce da condizioni peculiari che caratterizzano le nuove



imprese. Queste condizioni portano le nuove aziende in una posizione di svantaggio rispetto alle aziende consolidate. Da un lato, esse non hanno ancora impostato processi o routine standard per risolvere problemi e dipendono fortemente dalla collaborazione di dipendenti sconosciuti tra i quali non è stata instaurata la fiducia. Di conseguenza, le nuove imprese spesso non sono in grado di sostenere prestazioni affidabili e non possono competere efficacemente con le aziende più mature. D'altra parte, formare legami con stakeholder esterni risulta un'altra sfida critica per le nuove imprese. Esse hanno poche prove da dimostrare riguardo alle performance passate sulle quali basare la loro affermazione di affidabilità e quindi hanno meno probabilità di essere viste come partner credibili. Questa assenza di track record impedisce la costruzione di relazioni con gli stakeholder esterni e rende difficile l'accesso a risorse cruciali. In quest'ambito, Zuo, Jiang e Wei (2022) trovano che la CSR possa essere particolarmente gratificante per le nuove iniziative che mirano a far fronte alla LoN. In primo luogo, la CSR è un importante fattore trainante per i dipendenti nell'identificazione con l'azienda, consentendo alle nuove iniziative di migliorare l'efficienza organizzativa interna. In secondo luogo, l'impegno nella CSR segnala l'affidabilità di un'azienda e può quindi facilitare la costruzione di relazioni con vari stakeholder da parte delle nuove iniziative imprenditoriali. Altro aspetto rilevante, sottolineato da Zuo, Jiang e Wei (2022), indica che le imprese che intraprendono attività di CSR abbiano maggiori probabilità di ottenere appalti pubblici. Allo stesso modo, questo segnale di affidabilità può aiutare a mitigare il problema dell'asimmetria informativa, un problema saliente per le giovani imprese che mancano di track record, e quindi può apportare minori costi di transazione per i gruppi di stakeholder esterni nello scambio di risorse con queste aziende. Di conseguenza, le nuove imprese socialmente responsabili è molto probabile che vengano valutate come partner commerciali credibili e quindi, anche, che siano meno ostacolate nello stabilire partnership commerciali con stakeholder esterni. Le imprese che entrano nel mercato e si affidano ad attività di CSR, quindi, sono più facilitate nella costruzione di relazioni con gli stakeholder esterni e nel reperimento di risorse cruciali, superando i

maggiori problemi, individuati precedentemente, concernenti la LoN per le nuove aziende. Infine, l'impegno di CSR assicura contro eventi avversi imprevedibili e può aiutare le nuove aziende a prevenire il futuro degrado del valore. Quando le attività di CSR delle nuove iniziative sono considerate altruistiche, gli stakeholder attribuiscono valore morale a queste attività e ciò aiuta l'accumulo di capitale morale per le imprese. Tale capitale morale basato sulla CSR funge da protezione assicurativa nel caso in cui si verificano accadimenti negativi futuri, facendo sì che gli stakeholder possano attribuire la responsabilità per gli accaduti alla disfunzione manageriale piuttosto che alla malevolenza. Di conseguenza, la severità complessiva delle sanzioni si riduce, in quanto le parti interessate tendono a concedere alle nuove imprese coinvolte il beneficio del dubbio e a moderare le loro reazioni. Il vantaggio assicurativo relativo all'impegno verso la CSR delle aziende risulta piuttosto prezioso per le nuove iniziative senza procedure o routine interne standard. L'insufficiente routinizzazione delle giovani imprese può ostacolare il mantenimento dell'affidabilità delle prestazioni. Di conseguenza, è previsto che si verificano maggiori eventi avversi poco prevedibili tra le nuove aziende rispetto alle società consolidate. Le nuove imprese socialmente responsabili, pertanto, possono beneficiare considerevolmente dell'effetto assicurativo dell'impegno nella CSR poiché sono esposte a un'elevata probabilità di eventi avversi imprevedibili. I vantaggi appena esposti relativi alla CSR per le nuove iniziative mostrano il grande potenziale dell'impegno verso la responsabilità sociale d'impresa come strategia efficace per mitigare il LoN. Questo viene spiegato dal fatto che le aziende, intraprendendo la CSR come strategia per affrontare la LoN, accumulano gradualmente una reputazione favorevole per l'impegno verso il CSR derivante dai loro sforzi storici verso la responsabilità sociale d'impresa, che aumenta a sua volta le richieste o le aspettative implicite degli stakeholder per il futuro impegno in materia di CSR. Le nuove imprese con una breve storia non hanno ancora sviluppato una tale reputazione e vengono quindi a formarsi basse aspettative. Le nuove imprese, inoltre, sono spesso note per la dotazione di risorse limitate. Una piccola quantità di investimenti in attività di CSR può

essere in grado di dimostrare adeguatamente le aspirazioni a promuovere alcuni beni sociali, al di là degli interessi personali, e sarà molto apprezzata dai gruppi di stakeholder. Ne deriva che a differenza delle aziende più mature, le nuove imprese possano essere in grado di trarre benefici sostanziali partendo da un livello piuttosto basso o moderato di investimenti di risorse in tali attività di CSR riconoscibili. Le aziende consolidate, invece, a riguardo, avendo uno storico legato ad investimenti sostanziali nella CSR, creano aspettative elevate negli stakeholder e necessitano di impiegare molte risorse per ottenere dei benefici tangibili. Conseguentemente Zuo, Jiang e Wei (2022) assumono che le nuove iniziative che intraprendono pratiche di CSR possano far fronte alle contingenze interne ed esterne associate alla LoN e assicurarsi contro probabili eventi avversi in futuro senza incorrere in costi considerevoli. Zuo, Jiang e Wei (2022) quindi presuppongono l'esistenza di una relazione positiva tra l'impegno di CSR delle nuove imprese e la loro performance finanziaria (Zuo et al., 2022).

## VIII. I moderatori

### *1. I moderatori che influenzano la performance*

Nella revisione sistematica della letteratura è stata analizzata anche la presenza di eventuali moderatori che modifichino l'effetto delle variabili indipendenti su quelle dipendenti. È stato trovato che non molti studi inseriscono dei moderatori, ma si può asserire che la maggior parte di essi viene studiato in relazione alla variabile dipendente degli output o outcome della sostenibilità e alla variabile relativa la CSR. Nella letteratura si trovano moderatori tutti differenti tra loro. Per Shu, Liu, Zhao e Davidsson (2020), per esempio, il corporate venturing domestico o internazionale hanno effetti diversi sul rapporto tra strategia proattiva sostenibile e performance aziendali. Il corporate venturing comporta la creazione di nuove organizzazioni imprenditoriali da parte di un'azienda esistente ed è stato riconosciuto come un'importante fonte di successo aziendale e di crescita imprenditoriale. L'international venturing rappresenta una strategia aziendale basata sul mercato più aggressiva e ampia rispetto al domestic venturing. Rispetto al venturing domestico, il venturing internazionale fornisce l'accesso a mercati più ampi in cui applicare l'esperienza, le conoscenze e le competenze relative alla strategia proattiva green, migliorando gli effetti positivi di tali sulla performance aziendale. L'effetto moderatore dell'international venturing è più forte rispetto al domestic venturing per quanto riguarda il rapporto tra strategie ambientali proattive e le performance aziendali. Il venturing domestico però, rispetto al venturing internazionale, ha un effetto moderatore positivo più forte sul rapporto tra influenza politica green e performance aziendale. A differenza delle strategie proattive green, l'influenza politica sostenibile è relativamente specifica del contesto e le imprese hanno difficoltà a trasferire in altri paesi le esperienze, le competenze e le conoscenze apprese in un mercato interno. Fare lobbying, occuparsi di pubbliche relazioni e partecipare al processo legislativo potrebbe essere nettamente diverso oltre i confini nazionali (Shu et al., 2020). Per Leonidou, Christodoulides, Kyrgidou e Palihawadana (2017), invece,

l'effetto moderatore tra strategia di business green e il vantaggio competitivo aziendale lo presentano l'intensità normativa, il dinamismo del mercato, l'interesse pubblico e l'intensità competitiva. L'intensità normativa riguarda una serie di leggi, norme e regolamenti rivolti alla preservazione della natura. Questo quadro normativo, essendo associato a misure coercitive, può presentare delle implicazioni finanziarie negative in caso di mancata conformità da parte dell'azienda. Ne deriva che un'elevata intensità di normative ambientali stimoli l'adozione di un approccio eco-compatibile, e quindi l'effetto positivo delle strategie aziendali green sul vantaggio competitivo sarà più forte. Il dinamismo del mercato riflette il tasso di variazione delle preferenze dei consumatori, dei livelli della domanda, delle pratiche concorrenziali e di altre forze che compongono il mercato all'interno del quale l'impresa opera. L'adozione di una strategia aziendale eco-compatibile aiuterà l'azienda ad essere tra le prime a concepire e a rispondere rapidamente ai cambiamenti del mercato, rafforzando allo stesso tempo la propria posizione competitiva, in quanto i mercati green sono caratterizzati da un crescente dinamismo. Ne deriva che in condizioni di elevato dinamismo del mercato, l'effetto positivo della strategia aziendale green sul vantaggio competitivo sarà più forte. Il terzo moderatore è la preoccupazione pubblica per le questioni ambientali, che rappresenta una forma di regolamentazione informale manifestata attraverso vari stakeholder, come funzionari governativi, attivisti ambientali, membri della comunità e acquirenti. Maggiore è la consapevolezza e l'impegno del pubblico nei confronti delle questioni ambientali in un mercato specifico, più ampia è la portata e maggiore è l'intensità dell'interesse pubblico. In condizioni di grande interesse pubblico, l'azienda cercherà di trarre vantaggio dall'adozione di una strategia aziendale ambientale dimostrando un comportamento socialmente responsabile a vari gruppi di stakeholder. L'intensità competitiva infine viene descritta da Leonidou, Christodoulides, Kyrgidou e Palihawadana (2017) come il grado in cui una impresa affronta la concorrenza in uno specifico mercato. Nel momento in cui si presentano numerose aziende nel mercato, quindi in caso di elevata intensità competitiva, l'azienda che si differenzia o riduce i costi

maggiormente, ha la meglio. La strategia green risulta funzionale per rendere l'azienda unica, rafforzare la reputazione aziendale e incrementare la fedeltà da parte dei clienti. In questo modo, in condizioni di elevata intensità competitiva, l'effetto positivo della strategia aziendale green sul vantaggio competitivo sarà più forte (Leonidou et al., 2017). Se si tratta del moderatore tra processi decisionali strategici e performance invece, Manolopoulos, Salavou, Papadopoulos e Xenakis (2022) descrivono la personalità proattiva dell'imprenditore sociale come determinante. La proattività genera alternative, riduce al minimo le tensioni derivanti da preferenze manageriali contrastanti e rafforza gli effetti della strategia sui risultati delle prestazioni. Una personalità proattiva imprenditoriale, viene dichiarato dagli autori citati precedentemente, migliora i modelli razionali di strutturazione delle decisioni che tentano di massimizzare le prestazioni sia finanziarie che sociali di un'impresa. Una personalità proattiva può anche aumentare l'efficacia del processo decisionale, in quanto gli individui con questa capacità cercano informazioni e opportunità per migliorare le cose sia per se stessi che per l'azienda. Ne deriva che la personalità proattiva dell'imprenditore sociale fortifichi il rapporto tra processo decisionale strategico e performance aziendale (Manolopoulos et al., 2022). Se si parla invece di impegno verso il CSR delle nuove imprese che incide sulla loro performance finanziaria, Zuo, Jiang e Wei (2022) introducono la proprietà familiare e l'età dell'azienda come moderatori. Le nuove imprese a conduzione familiare sono molto probabilmente meno coese internamente e presentano dei dipendenti non familiari con una minore identificazione organizzativa. Date le circostanze, Zuo, Jiang e Wei (2022) affermano che l'impegno nella CSR possa diventare un motore importante per l'identificazione dei dipendenti. Intraprendere attività di CSR può compensare l'effetto negativo della proprietà familiare sull'identificazione organizzativa dei dipendenti non familiari, portandoli a sforzi collettivi più frequenti con i dipendenti familiari per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi comuni. Inoltre, l'impegno in materia di CSR può fungere da segnale più credibile di affidabilità per le nuove imprese a conduzione familiare, rispetto alle

loro controparti non familiari, con il fine di facilitare la costruzione di relazioni commerciali esterne. Ne deriva che la relazione positiva tra l'impegno verso il CSR delle nuove imprese e la loro performance finanziaria si rafforzi attraverso una proprietà familiare. Un'altra condizione, che spiega l'effetto dell'impegno verso la CSR, riguarda l'età delle iniziative imprenditoriali. L'impegno verso la CSR, come soluzione alla responsabilità di essere iniziative nascenti, può creare maggior valore per le nuove imprese e subisce un effetto strategico decrescente quando esse crescono. Ne deriva quindi che la relazione positiva tra l'impegno verso il CSR delle nuove iniziative e la loro performance finanziaria si indebolisca con l'invecchiamento (Zuo et al., 2022). Anche le attività di CSR che incidono sulla crescita sostenibile delle SME vengono moderate dall'età, come descritto da Stoian e Gilman (2017). Essi affermano che l'età risulti significativa per la crescita, e più le SME sono mature, più è probabile che subiscano un rallentamento nella crescita. Ciò suggerisce che più le SME sono consolidate e più potrebbero perdere la capacità di adattarsi alle tendenze del mercato e alle strategie dei concorrenti. Le aziende più mature, inoltre, potrebbero non avere le capacità per attuare la CSR. Stoian e Gilman (2017) spiegano che anche l'andamento del mercato incida sul rapporto tra le attività di CSR e la crescita sostenibile, infatti le SME che operano in mercati in crescita è più probabile che crescano anch'esse rapidamente. Avere un piano strategico in atto sembra essere cruciale per evitare la stagnazione o il declino e le SME che dispongono di un piano strategico in atto sono più propense a capitalizzare le proprie capacità e risorse, nonché le proprie attività di CSR per migliorare la propria crescita. Gli autori sopra citati indicano inoltre determinante l'effetto della dimensione dell'azienda, dove le microimprese hanno una probabilità maggiore di crescere velocemente rispetto a crescere lentamente. Il settore nel quale le SME operano, affermano Stoian e Gilman (2017), sembra influenzare fortemente il rapporto tra attività di CSR e crescita. È più probabile che le SME che operano nel terziario o nella manifattura e che attuano attività di CSR crescano rapidamente, indipendentemente dalla strategia competitiva perseguita. Questo effetto è più forte per le SME operanti nell'industria manifatturiera,

forse a causa di pressioni per la responsabilità del comportamento lungo la filiera (Stoian & Gilman, 2017).

## 2. *I moderatori che influenzano la CSR*

Trattando della variabile dipendente relativa la CSR, si identificano moderatori che si incentrano nel variare l'effetto della proprietà o del controllo familiare sull'adozione di pratiche di CSR. Garcíaa, Navarrob e Ansónc (2017), a riguardo, specificano che la contestabilità e la collusione da parte di altri grandi azionisti verso la famiglia in qualità di maggiore azionista può influenzare le strategie dell'azienda per quanto riguarda le pratiche e il reporting di CSR. L'eventuale riduzione del costo del capitale legata alle rendicontazioni volontarie, inoltre, avvantaggia gli azionisti. Di conseguenza, ci si aspetterà che i grandi azionisti favoriranno la divulgazione della CSR da parte delle imprese familiari. La loro presenza, quindi, rafforzerà o modererà l'ipotizzato effetto positivo del controllo e dell'influenza della famiglia sulla divulgazione e sull'adozione del CSR. Anche gli investitori stranieri come secondi azionisti significativi presentano un impatto positivo sul rapporto tra controllo o influenza familiare e rendicontazione di CSR o azioni di CSR, in quanto essi richiedono un livello di informazioni elevate e pretendono una reputazione dell'azienda nel mercato solida derivante dall'adozione di pratiche di CSR (Cabeza-García et al., 2017). L'effetto moderatore dei fattori istituzionali e organizzativi viene preso in considerazione da Larraza, Garcés e Berrone (2014) per quanto riguarda l'effetto della proprietà, familiare o non, sull'adozione di pratiche di CSR. Essi affermano che le aziende seguono dei riferimenti nazionali e dell'industria di appartenenza nell'adottare pratiche di CSR. La pressione dei due moderatori appena citati risulta minore nelle aziende familiari rispetto alle aziende non familiari, perché le prime agiscono unilateralmente, avendo i manager più potere rispetto i manager delle aziende non familiari, e le decisioni strategiche sono guidate dalla prospettiva della SEW, che porta ad avere interessi peculiari e differenti nelle decisioni per rispondere alle pretese degli stakeholder. Le aziende familiari, essendo spesso diverse l'una



dall'altra, denotano una maggiore variazione in termini di comportamento sostenibile. Le aziende non familiari si conformano di più agli standard e alle condizioni industriali per ottenere legittimazione sociale e assicurarsi le risorse chiave, essendo più legate a obiettivi di natura finanziaria. Ne deriva che le aziende familiari, a differenza di quelle non familiari, vengono influenzate in misura minore dagli standard di CSR nazionali e dalle condizioni industriali nell'adottare delle pratiche di CSR. Larraza, Garcés e Berrone (2014), inoltre, asseriscono che, ad una diminuzione della performance, le aziende si concentrano maggiormente nella sopravvivenza, dirottando le risorse scarse sulle attività principali con maggiori ritorni attesi. Le aziende quindi tendono a spostare l'attenzione dalle aspirazioni alla sopravvivenza, secondo una logica più conservativa. Quando la performance diminuisce, le aziende possono rispondere diminuendo il loro impegno verso le pratiche sociali. La tendenza a ridurre le attività sociali, quando la performance d'impresa diminuisce, risulta essere maggiore nelle imprese familiari, dove la concentrazione della maggior parte del benessere e della ricchezza risiede nell'azienda. Ne deriva che le aziende familiari, comparate con le non familiari, riducano maggiormente le pratiche sociali in risposta al declino della performance (Cruz et al., 2014). Considerando invece il controllo dell'azienda rapportato con l'adozione di pratiche di CSR da parte delle aziende, Dick, Wagner e Pernsteiner (2021) spiegano che la presunzione degli imprenditori o degli amministratori delegati svolge un ruolo fondamentale. Gli studiosi descrivono la presunzione come una sovrastima di un particolare risultato che deve ancora avvenire. Nelle aziende, il CEO che presenta il carattere della presunzione sottostima i rischi e quindi non prende in considerazione l'adozione di un impegno verso la CSR che potrebbe ridurli. Ciò suggerisce un impatto negativo della presunzione sul CSR. La presunzione può indurre le aziende familiari controllate dal fondatore a sottostimare la perdita di controllo dell'azienda, che è associata a un elevato impegno verso la CSR, e così facendo, l'impatto negativo della dimensione del controllo familiare relativa la prospettiva della SEW sul CSR viene attenuato. Ne deriva che la presunzione presenti un effetto positivo sulle

attività di CSR nelle aziende familiari controllate dal fondatore, ma non in altre aziende (Dick et al., 2021). Un ultimo moderatore che viene presentato da Grimstad, Geo e Fjørtoft (2020), in tema di adozione di pratiche di CSR, è l'internazionalizzazione delle SME. La motivazione intrinseca rappresenta una delle due variabili indipendenti di questo studio e viene definita come la scelta di aderire a pratiche di CSR perché ritenuto moralmente giusto. In SME altamente internazionalizzate, la motivazione intrinseca guida maggiormente la CSR rispetto le imprese meno internazionalizzate (Grimstad et al., 2020).

## Conclusione

Negli articoli presi in considerazione nello studio, le maggiori risultanze riportate portano a comprendere lo stato della conoscenza della letteratura in tema di integrazione della sostenibilità nelle strategie e nei processi aziendali. Data la presenza di un insieme di articoli che tratta tematiche molto frammentate e distanti tra loro, l'analisi intrapresa intende raggruppare e connettere con un filo logico gli argomenti maggiormente discussi dai paper selezionati. Sono state identificate le variabili dipendenti che accomunano gli articoli scientifici presi in considerazione ed è stato spiegato come differenti variabili indipendenti abbiano un effetto su di esse. I temi che collegano i costrutti teorici oggetto di ricerca sono la CSR, l'imprenditoria sostenibile, i business model sostenibili, le attitudini sostenibili, l'integrazione della sostenibilità nella strategia e nei processi aziendali e gli output o outcome della sostenibilità. Le teorie maggiormente utilizzate sono la teoria sulla ricchezza socio-emotiva, la teoria degli stakeholder, la teoria delle risorse e la teoria istituzionale. I risultati di ricerca mettono in mostra che l'adozione della CSR, influenzata da fattori interni ed esterni, e l'imprenditoria sostenibile, caratterizzata dall'orientamento sostenibile, portino le aziende ad adottare un atteggiamento sostenibile e ad integrarlo con le strategie e i processi dell'azienda. I business model sostenibili, sociali e ambientali, anche superando l'eventuale gap di progettazione e implementazione attraverso la cultura organizzativa, si configurano come fondamentali in tal senso, rappresentando delle innovazioni del modello di business che mettono al centro la creazione di valore sociale e la circolarità. Anche le attitudini proattive sostenibili risultano importanti per l'adozione della sostenibilità nelle strategie. Esse vengono influenzate da fattori interni ed esterni all'azienda e permettono alle imprese di anticipare la legislazione vigente e agire strategicamente indipendentemente da cause esterne. L'integrazione della

sostenibilità nella strategia e nei processi aziendali rappresenta una conseguenza delle attitudini. In questo caso le imprese ibride sono un esempio della priorità attribuita alla dimensione socio-ambientale su quella economico-finanziaria. La CSR strategica, invece, dimostra quanto il grado di allineamento al business delle pratiche di responsabilità sociale sia importante. Delle pratiche di CSR disallineate si traducono in opere di filantropia fini a loro stesse. Gli output o outcome della sostenibilità sono i risultati dell'azione di integrazione e vengono analizzati in base alla Triple Bottom Line. Secondo la dimensione socio-ambientale, le strategie aziendali presentano un impatto sociale positivo facendo leva sulla comunità e sulle istituzioni. Secondo la dimensione economico-finanziaria, invece, la performance risulta positiva quando le strategie aziendali si basano su un management proattivo e sull'influenza politica green e quando la CSR risulta d'aiuto alle nuove aziende entranti nel mercato. I moderatori presi in considerazione dalla letteratura si distinguono per incidere sulla performance, o sugli impatti sociali ed ambientali, e sulla CSR. I moderatori che incidono sugli output o outcome della sostenibilità sono il corporate venturing, domestico o internazionale, la personalità proattiva dell'imprenditore sociale, la proprietà familiare e l'età dell'azienda, l'andamento del mercato, la dimensione dell'azienda, e il settore di attività aziendale, distinti in terziario o manifatturiero. I moderatori che incidono sull'intraprendere pratiche di CSR, invece, sono i riferimenti nazionali o dell'industria di appartenenza, la diminuzione della performance e la presunzione degli amministratori delegati o degli imprenditori. Il contributo fondamentale dello studio risiede nel mettere a sistema una letteratura molto frammentata per aiutare la ricerca futura a progredire. La letteratura dimostra una completezza concettuale e tematica considerevole, dato l'elevato interesse della comunità scientifica verso le tematiche di sostenibilità sorte negli ultimi anni. Si necessita, però, di appuntare qualche considerazione riguardo i temi trovati in letteratura. In prima analisi, in alcuni

articoli selezionati, la CSR viene indicata come determinante per la strategia, mentre in altri essa viene considerata come filantropia o come un insieme di pratiche non allineate alla strategia. L'analisi di Shields J e Shellerman J (2015), ad esempio, sostiene che la sostenibilità vada oltre la CSR e che possa essere molto più difficoltosa da raggiungere. In questo caso, viene sottolineato come la CSR non implichi la proattività e non vada oltre l'adeguamento alla legislazione vigente (Shields & Shelleman, 2015). Sarebbe interessante comprendere perché in letteratura ci siano due visioni differenti legate allo stesso argomento. Una considerazione deve essere fatta anche per quanto riguarda l'imprenditoria sostenibile. Lo studio mostra come i fattori interni ed esterni incidano sull'imprenditore nell'intraprendere un orientamento sostenibile. In questo caso, però, non viene trovata nessuna risultanza che vada a comprendere le caratteristiche culturali del Paese di origine dell'imprenditore come fattore interno per l'adozione della sostenibilità. Per quanto riguarda i fattori esterni, invece, non si trovano paper che trattino un possibile confronto tra i mercati nei quali le aziende competono. In questo senso, le aziende possono intraprendere differenti atteggiamenti verso la sostenibilità in base al fatto che si trovino in un mercato sviluppato, in via di sviluppo oppure emergente. Un'interessante spunto per la ricerca futura potrebbe essere la comprensione di come l'atteggiamento sostenibile dell'imprenditore vari in base al Paese di origine dello stesso e in base al mercato nel quale egli compete con la sua azienda. Un'ulteriore osservazione conclusiva riguarda i modelli di business. La maggior parte dei business model sostenibili analizzati vengono introdotti come dei framework rivolti all'adozione da parte delle aziende che vogliono perseguire la sostenibilità. I modelli di business, però, per essere implementati, necessitano anche di essere adattati alle esigenze dell'azienda specifica. In questo senso, non viene fatto riferimento al fatto che le piccole e medie imprese si troverebbero in difficoltà ad implementare un modello di business troppo complesso. L'articolo di Zurkinden

(2022), per esempio, introduce le difficoltà di progettazione e di implementazione di un business model sostenibile e suggerisce l'adozione della CSR, per le imprese, come una soluzione a queste tensioni. Lo studioso, però, sviluppa l'analisi non prendendo in considerazione il fatto che le piccole e medie imprese posseggano dei limiti strutturali e legati alle risorse che gli impediscono di sviluppare un modello di business sostenibile. Quest'ultimo, infatti, richiede maggiori conoscenze e maggiori risorse, oltre a prendere in considerazione più stakeholder, delle aziende con un Business Model tradizionale. In questo caso, un'eventuale spunto di ricerca futura potrebbe essere la comprensione delle tensioni che incontrano le piccole e medie aziende nella progettazione e nell'implementazione del business model e di come esse possano affrontarle tenendo in considerazione i propri limiti. Una modalità di ricerca, in tal senso, potrebbe essere legata all'utilizzo dell'analisi SWOT che analizzi le opportunità, le minacce, i punti di forza e di debolezza delle aziende in modo tale da comprendere a fondo le loro necessità, personalizzando il modello di business sulla base della strategia da perseguire nel mercato e affrontando le problematiche relative al gap di progettazione e implementazione. In letteratura, inoltre, non viene trattato l'aspetto relativo alla performance aziendale negativa legata alla sostenibilità. In questo caso, viene spiegato solamente l'aspetto relativo al come, in una fase iniziale, le aziende possano ottenere un risultato economico negativo successivo all'adozione della CSR. In quest'ultimo caso, un'eventuale ricerca futura potrebbe studiare la relazione tra la sostenibilità e le performance economico-finanziarie negative, specificando i driver che incidono su di esse. Nella revisione sistematica della letteratura, inoltre, vengono trovati solamente i moderatori che incidono sulla CSR e sugli output o outcome della sostenibilità. Un'eventuale spunto per la ricerca futura potrebbe essere quello di ricercare dei fattori di incidenza rispettivamente alle altre variabili dipendenti trovate in letteratura. Le limitazioni dello studio possono essere relative alle modalità di ricerca, in

quanto “Google Scholar” non risulta l’unico motore di ricerca per effettuare una revisione sistematica della letteratura; al periodo considerato dalla ricerca, in quanto molti articoli rilevanti sul tema possono essere precedenti all’intervallo di tempo selezionato; e all’impossibilità di accostare alla ricerca teorica in letteratura delle prove empiriche a supporto, a causa della natura stessa del tipo di ricerca sviluppata.

# Appendice

## Documento 1. Suddivisione tematica degli articoli.

### SUDDIVISIONE TEMATICA

#### INTEGRAZIONE SOSTENIBILITÀ NELLA STRATEGIA E NEI PROCESSI AZIENDALI

- *Jalleh Sharafizad, Janice Redmond & Craig Parker, 2022*  
“The influence of local embeddedness on the economic, social, and environmental sustainability practices of regional small firms”

**DRIVER: Esigenze comunità locali** delle piccole aziende regionali, aspetto locale, intersecato con l'integrazione della sostenibilità attraverso tre diversi livelli.

**TEORIE:** -

- *Günzel-Jensen, F., Siebold, N., Kroeger, A., & Korsgaard, S., 2020*  
“Do the United Nations’ Sustainable Development Goals matter for social entrepreneurial ventures?”

**DRIVER:** Gli **SDGs** come mezzo strategico per perseguire la sostenibilità nelle operazioni aziendali

**TEORIE:-**

- *Muhammad Atiq and Mine Karatas-Ozkan, 2013*  
“Sustainable corporate entrepreneurship from a strategic corporate social responsibility perspective”

**DRIVER: Integrazione del CSR strategico in azienda.**

**TEORIE:** -

- *Milana Yaari, Edith Blit-Cohen & Rivka Savaya, 2021*  
“Hybrid Organizational Culture: The Case of Social Enterprises”

**DRIVER: Fattori che promuovono la cultura organizzativa (visione dell'imprenditore, staff ibrido, pratiche complementari, relazioni interorganizzative e apprendimento)** che incide sull'integrazione tra orientamento economico e sociale nelle aziende sociali.

**TEORIE:** -

- *Iris-Ariane Hengst, Paula Jarzabkowski, Martin Hoegl, Miriam Muethel, 2020*  
“Toward a Process Theory of Making Sustainability Strategies Legitimate in Action”

**DRIVER: Tensioni (caratteristiche del prodotto e del processo, valori organizzativi e obiettivi strategici)** che incidono sull'integrazione o disaccoppiamento della strategia di sostenibilità (SUST) nella strategia competitiva aziendale (MUST).

**TEORIE:** -



- V. Kasturi Rangan, Lisa Chase & Sohel Karim, 2015  
“The Truth About CSR”

**DRIVER: Integrazione del CSR** (allineando le iniziative e i programmi, misurandoli e coordinandoli) **con la strategia e gli obiettivi aziendali.**

**TEORIE:** -

- Helen Borland, Véronique Ambrosini, Adam Lindgreen, Joelle Vanhamme, 2016  
“Building Theory at the Intersection of Ecological Sustainability and Strategic Management”

**DRIVER: Le capacità dinamiche** come driver per l'**integrazione della sostenibilità ecologica nelle strategie aziendali** (dalla tradizionale a quella trasformativa ed ecocentrica)

**TEORIE:** -

- Antonio Lloret, 2016  
“Modeling corporate sustainability strategy”

**DRIVER: La strategia aziendale (che comprende visioni legate al mercato, alle risorse e capacità, all'assetto istituzionale, alla gestione degli stakeholder, alla leadership sostenibile e alla corporate governance)** che persegue la sostenibilità.

**TEORIE:** Institutional theory, stakeholder theory, resource based view

- Irene Pollach, 2015  
“Strategic corporate social responsibility: the struggle for legitimacy and reputation”

**DRIVER: Formazione** della CSR strategica e **mantenimento del vantaggio competitivo** del CSR strategico

**TEORIE:** Resource based theory

## OUTPUT E OUTCOME DELLA SOSTENIBILITÀ

- Ian Vickers and Fergus Lyon, 2014  
“Beyond green niches? Growth strategies of environmentally motivated social enterprise”

**DRIVER: Strategie di crescita sostenibile (Small and beautiful, Green knowledge economy, Green Collar Army)** delle imprese orientate alla sostenibilità per ampliare l'impatto sociale e ambientale.

**TEORIE:** -

- Chengli Shu, Jinxin Liu and Mengli Zhao, Per Davidsson, 2020  
“Proactive environmental strategy and firm performance: The moderating role of corporate venturing”

**DRIVER: Le strategie proattive ambientali (management proattivo ambientale e influenza politica ambientale)** che influenzano la performance dell'azienda.

**MODERATORI:** Venturing domestico e internazionale come moderatori tra strategie proattive ambientali e la loro performance

**TEORIE:** -

- *Carmen Stoian & Mark Gilman, 2017*  
“Corporate Social Responsibility That “Pays”: A Strategic Approach to CSR for SMEs”

**DRIVER:** Le attività di CSR (ambiente, forza lavoro diritti umani, comunità e mercato), integrate nella strategia aziendale (differenziazione, qualità o leadership di costo), che incidono sulla crescita sostenibile delle SME.

**TEORIE:** Stakeholder theory, Resource based view

**MODERATORI:** Età, dimensione, settore e strategia dell’azienda e andamento del mercato

- *José M. Moneva-Abadía, Dolores Gallardo-Vázquez, and M. Isabel Sánchez-Hernández, 2019*  
“Corporate Social Responsibility as a Strategic Opportunity for Small Firms during Economic Crises”

**DRIVER:** L’orientamento alla CSR che incide sulla competitività delle SME, anche in periodi di crisi e turbolenza

**TEORIE:** Stakeholder theory, Innovation theory

- *Yan Zuo, Shenyang Jiang, Jiang Wei, 2022*  
“Can corporate social responsibility mitigate the liability of newness? Evidence from China”

**DRIVER:** L’impegno verso il CSR delle nuove iniziative imprenditoriali/aziende (e benefici quali l’aumento dell’identificazione organizzativa dei dipendenti, intraprendere relazioni commerciali con gli stakeholder esterni, maggiore probabilità di ottenere appalti pubblici e l’assicurazione contro eventi futuri avversi) e il suo effetto sulla performance finanziaria

**TEORIE:** Stakeholder theory

**MODERATORI:** Proprietà aziendale familiare e età dell’azienda

- *Dimitris Manolopoulos, Helen Salavou, Andrew Papadopoulos and Michail Xenakis, 2022*  
“Strategic Decision-Making and Performance in Social Enterprises: Process Dimensions and the Influence of Entrepreneurs’ Proactive Personality”

**DRIVER:** Processi decisionali strategici (SDM) quali il processo sinottico-razionale, intuitivo e politico, che incidono nelle performance finanziarie e sociali delle imprese sociali.

**TEORIE:** Decision Theories

**MODERATORI:** Personalità proattiva dell’imprenditore

- *Leonidas C. Leonidou, Paul Christodoulides, Lida P. Kyrgidou, Daydanda Palihawadana, 2017*  
“Internal Drivers and Performance Consequences of Small Firm Green Business Strategy: The Moderating Role of External Forces”

**DRIVER:** Le risorse organizzative e le capacità organizzative che incidono **sull'adozione di una strategia di business green** che incide sul vantaggio competitivo (performance finanziaria e di mercato).

**TEORIA:** Resource based view

**MODERATORI:** **Intensità normativa, dinamismo del mercato, interesse pubblico e intensità competitiva** che incidono sulla relazione tra strategie green e vantaggio competitivo

- *Nuttaneeya Ann Torugsa, Wayne O'Donohue, Rob Hecker, 2013*  
*"Proactive CSR: An Empirical Analysis of the Role of its Economic, Social and Environmental Dimensions on the Association between Capabilities and Performance"*

**DRIVER:** Capacità specifiche (visione condivisa, gestione degli stakeholder e proattività strategica) che incidono **sull'adozione del CSR proattivo (economico, sociale e ambientale) nelle SME** e che incide a sua volta sulla performance delle SME.

**TEORIE:** Resource based view, Stakeholder theory

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY (CSR)**

- *Pilar Marques, Pilar Presas and Alexandra Simon, 2014*  
*"The Heterogeneity of Family Firms in CSR Engagement: The Role of Values"*

**DRIVER:** **Valori familiari** che incidono sull'impegno delle aziende familiari verso il CSR

**TEORIE:** Stewardship theory, Socioemotional wealth theory

- *Markus Dick, Eva Wagner and Helmut Pernsteiner, 2021*  
*"Founder-Controlled Family Firms, Overconfidence, and Corporate Social Responsibility Engagement: Evidence From Survey Data"*

**DRIVER:** **Controllo dell'azienda da parte della famiglia** che incide sull'impegno verso il CSR

**MODERATORI:** Overconfidence (presunzione) degli imprenditori o CEO

**TEORIE:** Socioemotional Wealth

- *Cristina Cruz Martin Larraza-Kintana Lucía Garcés-Galdeano Pascual Berrone, 2014*  
*"Are Family Firms Really More Socially Responsible?"*

**DRIVER:** **Proprietà dell'azienda (familiare vs non familiare)** che incide nell'adozione del CSR

**MODERATORI:** Fattori istituzionali e organizzativi

**TEORIE:** Socioemotional Wealth, Stakeholder theory

- *Maryline Meyer, Sébastien Narjoud, Julien Granata, 2017*  
*"When collective action drives corporate social responsibility implementation in small and medium-sized enterprises: the case of a network of French winemaking cooperatives"*

**DRIVER:** **L'azione collettiva** che guida l'implementazione del CSR nelle SME

TEORIE: -

- *Progress Choongo, Elco van Burg, Enno Masurel, Leo J. Paas, John Lungu, 2017*  
“Corporate Social Responsibility Motivations in Zambian SMEs”

**DRIVER: Le motivazioni (interne ed esterne) e le opportunità di business sostenibili** che portano all'adozione del CSR da parte degli imprenditori delle SME

TEORIE: Stakeholder Theory

- *Joern Block, Marcus Wagner, 2016*  
“Ownership versus management effects on corporate social responsibility concerns in large family and founder firms”

**DRIVER: L'effetto della proprietà aziendale (familiare e del fondatore) e del management (familiare e del fondatore)** sulle complicazioni/preoccupazioni future, alle quali andrebbe in contro l'azienda, relative al CSR

TEORIE: Socioemotional wealth

- *Laura Cabeza-Garcíaa, María Sacristán-Navarro, Silvia Gómez-Ansón, 2017*  
“Family involvement and corporate social responsibility disclosure”

**DRIVER: L'influenza della proprietà e del controllo familiare** sulla rendicontazione di CSR.

TEORIE: Socioemotional wealth

MODERATORI: Famiglie e investitori stranieri come secondi maggiori azionisti

- *Laura Maddena, Amy McMillanb, Oneil Harris, 2020*  
“Drivers of selectivity in family firms: Understanding the impact of age and ownership on CSR”

**DRIVER: Età (selettività) e proprietà (imprese familiari o non)** che incidono sull'impegno verso il CSR.

TEORIE: Socioemotional selectivity theory, Socioemotional wealth

- *Dr. Kumar Muku, Dr. Rajendraprasad Hanagandi, Prof. Jayadatta S, 2019*  
“Integrating Corporate Social Responsibility with Business Strategy”

### **Definizioni e dimensioni del CSR in letteratura**

- *Dorothe'e Baumann-Pauly, Christopher Wickert, Laura J. Spence, Andreas Georg Scherer, 2013*  
“Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters”

**DRIVER: Costi organizzativi legati alla dimensione dell'azienda (multinazionale e SME)** che incidono nell'adozione del CSR (reporting di CSR, strutture e procedure interne adattate al CSR, inclusione competenze stakeholder esterni nei processi decisionali per intraprendere il CSR, commitment verso il CSR).

TEORIE: -

- *Nuttaneeya Ann Torugsa, Wayne O'Donohue, Rob Hecker, 2013*  
*"Proactive CSR: An Empirical Analysis of the Role of its Economic, Social and Environmental Dimensions on the Association between Capabilities and Performance"*

**DRIVER: Capacità specifiche (visione condivisa, gestione degli stakeholder e proattività strategica)** che incidono sull'adozione del CSR proattivo (economico, sociale e ambientale) nelle SME e che incide a sua volta sulla performance delle SME.

**TEORIE:** Resource based view, Stakeholder theory

- *Siv Marina Flø Grimstad, Richard Glavee-Geo and Barbro Elisabeth Fjørtoft, 2020*  
*"SMEs motivations for CSR: an exploratory study"*

**DRIVER: Motivazioni intrinseche ed estrinseche** che incidono sull'adozione del CSR da parte delle SME.

**TEORIE:** Social capital theory, Stakeholder theory

**MODERATORE:** Internazionalizzazione

## **IMPRENDITORIA SOSTENIBILE**

- *Magali A. Delmas and Olivier Gergaud, 2014*  
*"Sustainable Certification for Future Generations: The Case of Family Business"*

**DRIVER: Successione intergenerazionale nelle aziende familiari** che incidono sull'impegno dell'imprenditore verso la sostenibilità

**TEORIE:** Stakeholder theory

- *Lori DiVito, René Bohnsack, 2017*  
*"Entrepreneurial orientation and its effect on sustainability decision tradeoffs: The case of sustainable fashion firms"*

**DRIVER: Influenza dell'orientamento imprenditoriale** sull'orientamento imprenditoriale sostenibile

**TEORIE:** -

- *Fernando Lourenço, 2013*  
*"Promoting sustainable development: The role of entrepreneurship education"*

**DRIVER: L'educazione alla sostenibilità (percezione dei benefici collegati con l'apprendimento, la facilità nell'apprendimento della conoscenza relativa la sostenibilità e lo sfruttamento dell'apprendimento)** che influenza le attitudini e le azioni degli imprenditori sostenibili e degli imprenditori con una mentalità del profitto prima di tutto.

**TEORIE:** Planned Behaviour Theory

- *Jacob Ho`risch, Jana Kollat, Steven A. Brieger, 2017*  
*"What influences environmental entrepreneurship? A multilevel analysis of the determinants of entrepreneurs' environmental orientation"*

**DRIVER: Le istituzioni formali (tasse ambientali, sostegno governativo e regolamenti) e informali (pressione ambientale, atteggiamenti pro-sociali, opportunità di business, raggiungimento della legittimità o status sociale percepito) e le caratteristiche degli imprenditori (livello di istruzione, età sesso e reddito) che incidono sull'orientamento ambientale delle iniziative imprenditoriali sostenibili.**

**TEORIE:** Institutional theory

- Sumita Sarma, Sharmin Attaran, Mohsen Attaran, 2022  
“Sustainable entrepreneurship: Factors influencing opportunity recognition and exploitation”

**DRIVER: Fattori (organizzativi interni quali la conoscenza, la motivazione e la resilienza e esterni quali l'inefficienza del mercato) che incidono sul riconoscimento delle opportunità sostenibili e quindi sulla creazione di un modello emergente di imprenditorialità sostenibile**

**TEORIE:** -

- Chris R. Meyer & Jeffrey Gauthier, 2013  
“Navigating Challenging Fitness Landscapes: Social Entrepreneurship and the Competing Dimensions of Sustainability”

**DRIVER: Le tre dimensioni della sostenibilità che incidono sulle aziende che perseguono l'imprenditoria sociale**

**TEORIE:** Stakeholder theory

## **INIZIATIVE E PRATICHE SOSTENIBILI**

- Aqueel Imtiaz Wahga, Richard Blundel and Anja Schaefer, 2018  
“Understanding the drivers of sustainable entrepreneurial practices in Pakistan's leather industry A multi-level approach”

**DRIVER: Valori del proprietario, manager e dipendenti, organizzazioni intermediarie, regolamenti, motivazioni economiche e competitive e capitale sociale come motivazioni per l'adozione di pratiche sostenibili da parte delle SME**

**TEORIE:** Institutional theory

- Pablo Muñoz, Dimo Dimov, 2015  
“The call of the whole in understanding the development of sustainable ventures”

**DRIVER: Creazione di valore, intenzione, orientamento e conoscenza pregressa dell'imprenditore sostenibile che formano dei percorsi di sviluppo sostenibile nell'intraprendere iniziative sostenibili**

**TEORIE:** -

- Brigitte Hoogendoorn, Daniela Guerra, Peter van der Zwan, 2015  
“What drives environmental practices of SMEs?”

**DRIVER: La dimensione dell'azienda, la tangibilità del settore di attività dell'azienda, il mercato servito, il supporto esterno e la legislazione ambientale che portano all'impegno delle SME verso pratiche ambientali**

TEORIE: Stakeholder theory

- *Isabelle Le Breton-Miller, Danny Miller, 2016*  
“Family firms and practices of sustainability: A contingency view”

**DRIVER: Il background familiare ed educativo, la governance (struttura e composizione della proprietà e caratteristiche dell'esecutivo), l'ambiente (comunità, religione e ambiente competitivo) e l'organizzazione (priorità strategiche, struttura e sviluppo istituzionale) che incidono sull'adozione delle pratiche sostenibili da parte delle aziende familiari.**

TEORIE: Behavioral agency theory, Socioemotional wealth

- *Ekrem Tatoglu, Jędrzej George Frynas, Erkan Bayraktar, Mehmet Demirbag, Sunil Sahadev, Jonathan Doh, S.C. Lenny Koh, 2020*  
“Why do emerging market firms engage in voluntary environmental management practices? A strategic choice perspective”

**DRIVER: Fattori (strategia generale dell'azienda in termini di differenziazione o leadership di costo, grado in cui un'azienda segue una cultura incentrata sul cliente e la pressione esercitata sull'azienda da parte degli stakeholder) che incidono sulle pratiche di gestione ambientale proattiva (VEM) intraprese dalle aziende nei mercati emergenti (EM)**

TEORIE: Stakeholder theory, Resource based view

- *Cláudia Simões, Roberta Sebastiani, 2017*  
“The Nature of the Relationship Between Corporate Identity and Corporate Sustainability: Evidence from The Retail Industry”

**DRIVER: Incidenza/integrazione dell'identità aziendale (a livello strategico e operativo) nella sostenibilità e pratiche sostenibili delle aziende al dettaglio**

TEORIE: -

- *Mehran Nejati, Ali Quazi, Azlan Amran, and Noor Hazlina Ahmad, 2017*  
“Social Responsibility and Performance: Does Strategic Orientation Matter for Small Businesses?”

**DRIVER: Due approcci (strategico e tattico) rispetto la responsabilità sociale che portano all'adozione di pratiche di responsabilità sociale (ambiente, comunità, dipendenti, clienti, fornitori) che portano a loro volta a migliori performance finanziarie e reputazione.**

TEORIE: Stakeholder theory

## **BUSINESS MODEL SOSTENIBILI**

- *Susanne Dohrmann, Matthias Raith and Nicole Siebold, 2015*  
“Monetizing Social Value Creation – A Business Model Approach”

**DRIVER: Business model sociali, business model con missione sociale unilaterale, bilaterale, orientata al mercato e utilizzata commercialmente**, rivolti alla monetizzazione del valore sociale

TEORIE: -

- *Martine Hlady Rispal, Vinciane Servantie, 2017*  
“Business models impacting social change in violent and poverty-stricken neighbourhoods: A case study in Colombia”

**DRIVER: Caratteristiche del Business Model di un'azienda sociale** che impattano sul cambiamento sociale.

TEORIE: -

- *Fiona Wilson, James E. Post, 2013*  
“Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation”

**DRIVER: Le aziende sociali che, attraverso la missione, beneficiano di più stakeholder, creazione contemporanea di valore sociale ed economico, tempo e pazienza e struttura del capitale e della governance, intraprendono un approccio basato sul mercato** per creare valore sociale

TEORIE: Stakeholder theory

- *Lucia Zurkinden, 2022*  
“Organizational culture: A tool for bridging the design–implementation gap of sustainable business model innovation”

**DRIVER: Sviluppo di una cultura organizzativa (step)** nel superare i problemi legati all'innovazione (ideazione e implementazione) verso un Business Model sostenibile.

TEORIE: Innovation theories

- *Ufuk Alpsahin Cullen, 2021*  
“Exploring a circular business model\_ insights from the institutional theory perspective and the business model lens”

**DRIVER: Caratteristiche** di un business model circolare

TEORIE: -

- *Shyam J. Kamath, Yung-Jae Lee and Xiaotian Tina Zhang, 2013*  
“Social enterprise models: creating the fortune at the base of the pyramid”

**DRIVER: Caratteristiche** dei modelli di business sociali rivolti alla Base of the Pyramid (BoP).

TEORIE: -

- *Sergio Sparviero, 2019*  
“The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas”



***DRIVER: Sfide strategiche, di legittimazione, di governance e il paradosso di misurazione della mission*** che incidono sulla predisposizione di un nuovo Social Enterprise Model Canvas (SEMC) specifico per le aziende sociali.

*TEORIE: -*

**Fonte: Autore**

**Tabella 1. Analisi degli abstract delle fonti**

				Abstract empirico							Abstract concettuale	
Giornale	Data di pubblicazione	Autore	Articolo	Quantitativo	Qualitativo	Findings	Research questions	Teorie	Variabile dipendente	Variabili che cambiano l'effetto della variabile indipendente su quella dipendente (MODERATORE)	Campione	
Entrepreneurship and Regional Development	2022	Jalleh Sharafizad, Janice Redmond & Craig Parker	The influence of local embeddedness on the economic, social, and environmental sustainability practices of regional small firms	-	Casi studio/inter viste	Le piccole imprese hanno un'orientamento verso la sostenibilità economica inclusa nei valori, nella strategia e nelle pratiche dell'impresa. La sostenibilità economica di queste imprese è influenzata a sua volta dai valori regionali di sostenibilità incorporati localmente. I proprietari delle aziende possono decidere come implementare le loro pratiche di sostenibilità ambientali e sociali attraverso un orientamento sostenibile emergente o incorporato. Le implicazioni pratiche dello studio suggeriscono che le piccole imprese regionali necessitano di ulteriore supporto per aumentare l'inclusività della sostenibilità nelle pratiche aziendali.	Esplorare i tre pilastri della sostenibilità (Economic, sociale e ambientale) e le pratiche implementate nel contesto delle piccole imprese regionali, capire quindi come e perché l'integrazione locale nelle comunità regionali dell'integrazione della sostenibilità e la relativa implementazione di pratiche sostenibili delle stesse imprese	-	Integrazion e sostenibilit à nelle strategie aziendali	-	26 piccole aziende (da 1 a 20 lavoratori)	-
Family business reviews	2014	Pilar Marques, Pilar Pressas and Alexandra Simon	The Heterogeneity of Family Firms in CSR Engagement: The Role of Values	Casi studio	-	I risultati identificano i valori più importanti associati alla CSR ovvero i valori dell'identificazione e dell'impegno verso la CSR del CEO e l'importanza dell'inclusione della famiglia nella vita dell'azienda per quanto riguarda l'integrazione del CSR. Si denota una preferenza delle imprese familiari verso il perseguimento dei CSR sociali quali il CSR del posto di lavoro (workplace CSR) e della comunità (community CSR).	Esplora l'eterogeneità delle aziende familiari nell'impegno verso la responsabilità sociale d'impresa, studiando il fondamento del CSR nelle aziende familiari e capendo se l'impegno verso la CSR delle imprese dipende dai valori, come e perché succede.	Teorie della gestione (stewardship) e della ricchezza socioemotiva (socioemotional wealth)	CSR	-	12 casi studio di imprese familiari spagnole	-
Family business reviews	2014	Magali A. Delmas and Olivier Gergraud	Sustainable Certification for Future Generations: The Case of Family Business	Sondaggio/q uestionario	-	Il più rilevante risultato trovato riguarda l'associazione tra il legame familiare con le future generazioni, misurato secondo l'intenzione del proprietario della vineria di lasciare in eredità l'attività ai figli, e l'adozione di certificazioni di sostenibilità	Esplora l'associazione tra i legami familiari con le generazioni future in termini di successione transgenerazionale e l'adozione di pratiche sostenibili da parte dell'azienda	Stakeholder theory	Imprenditor ia sostenibile	La certificazione ambientale	281 vinerie statunitensi	-
Family business reviews	2021	Markus Dick, Eva Wagner and Helmut Pernsteiner	Founder-Controlled Family Firms, Overconfidence, and Corporate Social Responsibility Engagement: Evidence From Survey Data	Sondaggio/q uestionario	-	Evidenze mostrano che le aziende controllate dalla famiglia mostrano bassi livelli di impegno verso la CSR. Le famiglie limitano le attività di CSR perché si scontrano con l'attività di controllo nell'azienda mentre i dirigenti in queste aziende tendono a non prendere in considerazione il rischio della perdita di controllo e presentano delle performance superiori per quanto riguarda il CSR, focalizzandosi sulla reputazione aziendale e quindi agendo in modo socialmente responsabile.	Comprendere l'interazione tra aziende familiari controllate dai fondatori e l'eccessiva fiducia manageriale nel CSR	Socioemotion al Wealth	CSR	L'eccessiva fiducia manageriale	343 aziende polacche di medie dimensioni (con massimo 50 dipendenti) e non quotate che hanno risposto per intero.	-
International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research	2018	Aqueel Imtiaz Wahga, Richard Blundel and Anja Schaefer	Understanding the drivers of sustainable entrepreneurial practices in Pakistan's leather industry A multi-level approach	Interviste	-	Lo studio identifica delle pressioni derivanti da fattori macro e micro economici, quali la domanda dei clienti a livello internazionale (macro) e i valori individuali dei manager e dei proprietari (micro), che fungono da driver per intraprendere un'attività imprenditoriale sostenibile. Lo studio rivela anche l'effetto catalizzatore sull'attività imprenditoriale sostenibile che hanno le attività educative e di crescita della consapevolezza che mettono in campo gli intermediari abbinate a l'attrazione di guadagni derivanti dalla competitività, la regolamentazione ambientale internazionale, il dinamismo industriale e i fattori reputazionali.	Analizzare i driver dell'imprenditoria sostenibile nelle SME che operano in paesi in via di sviluppo (Pakistan). Altro obiettivo di ricerca riguarda la comprensione dei driver per poter suggerire delle implicazioni pratiche e regolamentari.	Institutional theory	Iniziative/p ratiche di sostenibilit à	-	35 interviste a 22 medie e piccole aziende pachistane tra ottobre 2014 e marzo 2015	-
Entrepreneurship Theory and Practice	2014	Cristina Cruz Martin-Larraza-Kintana Lucía Garcés-Galdeano Pascual Berrone	Are Family Firms Really More Socially Responsible?	-	Casi studio/inter viste	Si evidenzia un effetto positivo delle aziende familiari nella dimensione sociale relativa agli stakeholder esterni, spiegato dalla teoria della ricchezza socioemotiva, a differenza dell'impatto negativo nella dimensione sociale interna. Le aziende familiari quindi possono essere sia socialmente responsabili che socialmente irresponsabili. Le condizioni istituzionali e organizzative funzionano da catalizzatore nella relazione tra il tipo di azienda e l'adozione del CSR. Gli standard nazionali e le condizioni industriali influenzano il grado di CSR nelle aziende non familiari, mentre questi fattori non condizionano le aziende familiari. Infine le attività sociali delle aziende familiari sono più sensibili al declino delle prestazioni organizzative.	Lo studio analizza le differenze tra aziende familiari e non nell'essere socialmente responsabili e le condizioni che portano a queste differenze nella sfera sociale	Socioemotion al Wealth, Stakeholder theory, Organizational Identity theory	CSR	I fattori istituzionali e organizzativi	1617 società europee a partecipazione pubblica con capitalizzazione di mercato superiore ai 50 milioni di euro iscritte in borsa tra il 2001 ed il 2010. Tra queste sono state selezionate 598 aziende con abbastanza dati disponibili riguardanti le loro pratiche sociali.	-
Journal of business venturing	2015	Pablo Muñoz, Dimo Dimov	The call of the whole in understanding the development of sustainable ventures	Sondaggio/q uestionario	-	L'analisi rivela due diverse opportunità di sviluppo: conformista, dove l'azienda opera in un contesto supportivo con il fine di convalidare di sostenibilità, oppure insorgente, dove l'azienda opera come agente di cambiamento contro un establishment che non favorisce gli ideali di sostenibilità	Si ricerca il processo di sviluppo di nuove iniziative sostenibili focalizzandosi su marcatori sostanziali, quali le idee le azioni e le relazioni di scambio che si traggono dal sondaggio somministrato agli imprenditori.	Entrepreneurs hip and sustainable ventures theories Qualitative Comparison Analysis*	Iniziative/p ratiche di sostenibilit à	Contesto sociale, culturale e aziendale	45 nuove iniziative orientate alla sostenibilità	-
Journal of business venturing	2017	Lori DiVito, René Bohnsack	Entrepreneurial orientation and its effect on sustainability decision tradeoffs: The case of sustainable fashion firms	Sondaggio/q uestionario	Casi studio/inter viste	Sono derivati tre diversi profili decisionali sostenibili: singolare, flessibile e olistico, abbinati ripetutamente con tre distinte logiche di prioritizzazione: nidificato ordinato e allineato. Sono state trovate differenti configurazioni di orientamenti imprenditoriali relative ai profili decisionali sostenibili. La letteratura giova di questo studio perchè mostra come l'orientamento imprenditoriale interagisce con l'orientamento sostenibile	Si ricerca l'orientamento alla sostenibilità degli imprenditori sostenibili, quindi l'orientamento imprenditoriale, e le loro valutazioni rispetto le proprietà competitive nel processo decisionale sostenibile.	Imprenditoria sostenibile, Ecoimprenditoria, imprenditoria sociale	Imprenditor ia sostenibile	-	24 aziende di abbigliamento sostenibili	-

Journal of business venturing	2022	Coline Serres, Marek Hudon, François Maon	Social corporations under the spotlight: A governance perspective	-	Casi studio/interviste	Le aziende sociali vengono classificate in "hard-low", "soft-low" e "bylow". Lo studio inoltre rivela 5 capacità di governance chiave delle aziende sociali relative la performance, conformità e responsabilità (le tematiche più importanti della governance organizzativa).	Due obiettivi: fare chiarezza sul tema delle aziende sociali e identificare le capacità di governance che le aziende sociali sviluppano per essere sostenibili e perseguire una mission chiara nel lungo periodo	-	Management, governance e business model sostenibili	-	3 aziende sociali	-
Journal of business venturing	2020	Günzel-Jensen, F., Siebold, N., Kroeger, A., & Korsgaard, S.	Do the United Nations' Sustainable Development Goals matter for social entrepreneurial ventures?	-	Casi studio/interviste	Sono stati trovati tre differenti tipi di utilizzo degli SDG: evangelismo, opportunismo e negazione degli SDG. Lo studio va a trovare le intersezioni tra le grandi sfide sociali e l'imprenditoria sociale scoprendo i ruoli di intraprendenza e devianza nell'utilizzo degli SDG. Risulta determinante anche la fiducia tra l'ONU e le iniziative imprenditoriali sociali per l'utilizzo degli SDG.	L'obiettivo dello studio va a concentrarsi nel grado di accettazione delle iniziative imprenditoriali verso gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite e su come queste iniziative imprenditoriali utilizzino in maniera differente tra loro questi obiettivi di sviluppo sostenibile.	-	Integrazione e sostenibilità nelle strategie aziendali	-	15 iniziative imprenditoriali sociali	-
International Small Business Journal	2013	Fernando Lourenço	Promoting sustainable development: The role of entrepreneurship education	Sondaggio/questionario	-	I risultati mostrano che c'è una forte relazione tra percezione dei benefici dell'apprendimento e intenzione da parte degli imprenditori nascenti di sfruttare questi benefici. Anche se la mentalità del profitto prima di tutto è negativamente correlato alle percezioni di beneficio, l'apprendimento stesso non ne è influenzato.	La teoria del comportamento pianificato viene utilizzata per esaminare le attitudini nei confronti di una forma imprenditoriale di educazione alla sostenibilità. Viene analizzata anche la relazione tra le intenzioni degli imprenditori nascenti di sfruttare l'apprendimento e l'estensione della mentalità degli stessi imprenditori legata al profitto prima di tutto. Si studiano attraverso un modello di equazione strutturata una serie di ipotesi riguardanti il collegamento tra educazione alla sostenibilità e le attitudini degli imprenditori nascenti.	Teoria del comportamento pianificato (planned behavior), Stakeholder theory	Imprenditoria sostenibile	-	257 imprenditori nascenti che partecipano ad un programma di avviamento di imprese	-
International Small Business Journal	2014	Ian Vickers and Fergus Lyon	Beyond green niches? Growth strategies of environmentally motivated social enterprise	-	Casi studio/interviste	Una tipologia di tre distinti approcci e modelli è introdotta per aiutare a spiegare orientamenti e strategie che riflettono sia le concezioni tradizionali di crescita sia le alternative di crescita del valore sociale e ambientale. Il ruolo di valori, abilità e apprendimento relazionale nel modellare le strategie e affrontare le tensioni e le sfide incontrate all'interno di ciascuna categoria vengono sottolineate.	Lo studio esamina le strategie attraverso le quali le imprese sociali impegnate per l'ambiente cercano di migliorare il loro impatto positivo, andando a comprendere il ruolo imprenditoriale per la transizione verso un' economia e una società sostenibile. I casi studio servono a comprendere diverse forme di crescita delle aziende, i contributi al valore economico, sociale e ambientale e le abilità implicate nella realizzazione del valore.	-	Output/outcome della sostenibilità	-	87 aziende collegate con l'ambiente in UK	-
International Small Business Journal	2020	Chengli Shu, Jinxin Liu and Mengli Zhao, Per Davidsson	Proactive environmental strategy and firm performance: The moderating role of corporate venturing	Sondaggio/questionario	Casi studio/interviste	La gestione proattiva ambientale risulta avere un impatto maggiore sulla performance aziendale rispetto all'influenza politica ambientale. Per quanto riguarda le attività di corporate venturing, l'International venturing ha un effetto moderatore maggiore rispetto al venturing domestico per quanto concerne il collegamento tra la gestione proattiva ambientale e la performance aziendale mentre il venturing domestico ha un effetto moderatore maggiore rispetto a quello internazionale per quanto riguarda il collegamento tra l'influenza politica ambientale e la performance aziendale.	L'articolo investiga come due tipi di strategie ambientali proattive, management proattivo ambientale e influenza politica ambientale, incidano sulla performance direttamente oppure sotto diverse condizioni caratterizzanti le attività di corporate venturing (domestiche contro internazionali).	-	Output/outcome della sostenibilità	Internazionale venturing e domestic venturing	490 aziende cinesi	-
International Small Business Journal	2017	Martine Hlady Rispal, Vinciane Servantie	Business models impacting social change in violent and poverty-stricken neighbourhoods: A case study in Colombia	-	Caso studio	I risultati dimostrano che la proposta di valore sociale, la passione dell'imprenditore verso il cambiamento sociale e un network basato sulla comunità di riferimento sono fattori decisivi per quello che concerne il BM imprenditoriale sociale.	Si sottolineano le caratteristiche di un modello di business (BM) imprenditoriale sociale. Si analizza il processo imprenditoriale che si nasconde dietro l'implementazione di un Business Model che attinge a soluzioni comunitarie innovative a beneficio degli esclusi e della società in generale. Infine concentrandosi su come i modelli di business imprenditoriali sociali si evolvono progressivamente producendo un cambiamento sociale, si esamina il BM di un'iniziativa imprenditoriale sociale di successo che dimostra di aver portato ad un cambiamento sociale.	-	Output/outcome della sostenibilità	-	Caso studio di una fondazione colombiana	-
International Small Business Journal	2022	Lucia Zurkinden	Organizational culture: A tool for bridging the design-implementation gap of sustainable business model innovation	Sondaggio/questionario	-	Si ricerca la cultura organizzativa delle aziende che riescono a sorpassare il gap oggetto di studio, quindi si possono indicare le modalità per passare a questo tipo di cultura organizzativa. Attraverso un questionario somministrato si nota una tendenza verso questo tipo di cultura organizzativa dove dipendenti e consumatori sono al centro.	Integrare la sostenibilità nelle azioni aziendali attraverso l'innovazione del modello di business sostenibile (Sustainable business model innovation). Ci sono diverse sfide che si incontrano denominate gap di implementazione progettuale (design implementation gap) alle quali si viene a capo attraverso la cultura organizzativa che può rappresentare un catalizzatore per lo sviluppo sostenibile all'interno delle aziende oltre che però allo stesso tempo essere un'ostacolo.	Innovation theories	Management, governance e business model sostenibili	-	125 aziende che hanno ottenuto il Swiss Venture Club Award e 31 con il certificato da B Corporation	-
International Small Business Journal	2017	Maryline Meyer, Sébastien Narjoud, Julien Granata	When collective action drives corporate social responsibility implementation in small and medium-sized enterprises: the case of a network of French winemaking	-	Casi studio/interviste	I risultati sottolineano il meccanismo dell'azione collettiva in relazione al capitale sociale e il loro impatto nelle relazioni delle cooperative con i principali stakeholder	Il caso studio esplora come l'azione collettiva sia in grado di guidare all'implementazione del CSR nelle cooperative nel tempo	-	CSR	-	29 interviste semi strutturate a 18 cooperative vinicole francesi	-
Journal of Small Business Management	2017	Carmen Stoian & Mark Gilman	Corporate Social Responsibility That "Pays": A Strategic Approach to CSR for SMEs	Sondaggio/questionario	-	Lo studio ha trovato che le attività di CSR relative alla comunità, incrementano la crescita aziendale per tutte le SME, ma specialmente per le aziende adottanti una strategia di leadership di costo. Le attività di CSR relative la forza lavoro invece sono cruciali per evitare il declino delle vendite, specialmente per le SME che adottano una strategia di differenziazione o una strategia orientata alla qualità. Si evince anche che le attività di CSR relative all'ambiente non beneficiano la crescita delle SME e che le attività di CSR relative ai diritti umani implicano una crescita bassa per le SME che adottano una strategia di differenziazione o orientata alla qualità.	Lo studio adotta un approccio strategico al CSR, analizzando un modello di attività di CSR che spinge alla crescita delle SME. Lo studio inoltre spiega che allineando le attività di CSR con la strategia competitiva delle aziende, si incrementa la crescita aziendale delle SME.	Stakeholder theory, Resource based view	Output/outcome della sostenibilità	Caratteristiche delle aziende e del mercato	Questionario a 211 SME situate nel Regno Unito	-
Journal of Small Business Management	2019	José M. Moneva-Abadía, Dolores Gallardo-Vázquez, and M. Isabel Sánchez-Heróndez	Corporate Social Responsibility as a Strategic Opportunity for Small Firms during Economic Crises	Sondaggio/questionario	-	I risultati indicano che in tempi di crisi economica, le strategie socialmente responsabili sono cruciali nella competitività aziendale, quindi la responsabilità sociale diventa un'opportunità per le piccole imprese in tempi complessi e turbolenti. I risultati incoraggiano le piccole aziende a gestire le operazioni responsabilmente per garantirgli il successo nel mercato.	Lo studio analizza la relazione causale diretta tra l'orientamento delle SME al CSR e il loro successo competitivo, mediato da innovazione e performance.	Theory of resources and capabilities, stakeholder theory, Innovation theory (Schupeter, 1934)	Output/outcome della sostenibilità	-	Questionario a 758 piccole aziende spagnole (meno di 50 dipendenti)	-
Journal of Small Business Management	2017	Mehran Nejati, Ali Quazi, Azlan Amran, and Noor Hazlina Ahmad	Social Responsibility and Performance: Does Strategic Orientation Matter for Small Businesses?	Sondaggio/questionario	-	L'analisi dei risultati conferma che l'approccio strategico di lungo termine delle piccole aziende al CSR è critica nel guidare la responsabilità verso l'ambiente, i consumatori, la comunità, i lavoratori e i fornitori che a loro volta impattano nella performance finanziaria e nella costruzione di una migliore reputazione. Questi risultati mostrano che gli interessi dei lavoratori e dei consumatori sono strategicamente funzionali e da mettere in primo piano per costruire una migliore reputazione nella comunità e accrescere la performance finanziaria. I risultati hanno importanti implicazioni per le politiche strategiche delle piccole imprese studiate nel paper.	Questo paper capisce se l'orientamento strategico dietro la CSR è strumentale a modellare le pratiche di responsabilità sociale delle aziende che porta a migliori performance finanziarie e reputazionali.	Stakeholder theory	Iniziativa/pratiche di sostenibilità	-	Questionario a 182 piccole aziende operanti in Malaysia	-

Small Business Economics	2013	Fiona Wilson, James E. Post	Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation	-	Casi studio/inter viste	Il risultato suggerisce che l'intenzione verso lo scopo sociale guida la costruzione di questi tipi di business, quindi anche la loro mission e il loro business model, in modo tale da sintetizzare in modo creativo paradigmi concorrenti (scopo sociale e economico) dentro un'unica iniziativa. Lo stretto accoppiamento tra missione, metodo e operatività consente di mantenere la promessa del business model sociale ai tanti stakeholder.	L'articolo esplora il fenomeno ibrido del social business che rappresenta allo stesso tempo una forma di organizzazione e una pratica che mette a confronto le dinamiche di mercato e i problemi sociali attraverso il design e l'implementazione di un prodotto o servizio. Questa iniziativa ibrida mette assieme lo scopo sociale tradizionalmente associato alle organizzazioni no-profit con il fine economico e i metodi basati sul mercato che tradizionalmente sono associati ad aziende for-profit. Questa ricerca esplorativa quindi va ad analizzare il processo attraverso il quale i business sociali sono costruiti.	Stakeholder theory	Output/out come della sostenibilità	-	7 social business intervistate	-
Small Business Economics	2015	Brigitte Hoogendoorn, Daniela Guerra, Peter van der Zwan	What drives environmental practices of SMEs?	Sondaggio/questionario	-	I risultati mostrano che le caratteristiche diverse delle aziende hanno influenze diverse sulle pratiche ambientali, come il tipo di clienti serviti. Una legislazione stringente dal punto di vista ambientale incide in maniera significativa sull'adottare pratiche ambientali da parte delle aziende, ma solo in caso di prodotti o servizi green. La grandezza dell'azienda inoltre è maggiormente rilevante solo se si tratta di adottare processi rispettosi dell'ambiente, infatti le SME sono meno rivolte a questo tipo di pratica ambientale. Infine le SME attive in settori con beni tangibili o che ricevono supporto finanziario sono maggiormente disposte ad adottare pratiche ambientali	L'obiettivo del paper è quello di sviluppare una migliore conoscenza riguardante i mezzi che portano le SME ad adottare pratiche ambientali e se i mezzi differiscono in base al tipo di pratica presa in considerazione.	Stakeholder theory	Iniziativa/pratiche di sostenibilità	-	8000 SME di 12 settori diversi in 36 Paesi diversi	-
Small Business Economics	2017	Jacob Ho'risch, Jana Kollat, Steven A. Brieger	What influences environmental entrepreneurship? A multilevel analysis of the determinants of entrepreneurs' environmental orientation	Sondaggio/questionario	-	I risultati si dividono in tre: il primo indica che l'orientamento sostenibile è spesso utilizzato come fonte per garantire la legittimità delle iniziative imprenditoriali. Il secondo mostra che sono stati trovati bassi livelli di orientamento sostenibile da imprenditori istruiti. Il terzo invece evidenzia che per molte variabili, come età, genere e reddito, sono state trovate differenze rispetto a risultati precedenti sulle determinanti che portano all'imprenditoria sociale.	Lo studio analizza le determinanti dell'orientamento sostenibile dell'attività imprenditoriale. Si esaminano l'impatto istituzionale e le caratteristiche individuali che influenzano il grado di orientamento sostenibile nell'attività imprenditoriale.	Institutional theory	Imprenditoria sostenibile	-	Dati raccolti da un dataset nel corso del Global Entrepreneurship Monitor	-
Small Business Economics	2022	Yan Zuo, Shenyang Jiang, Jiang Wei	Can corporate social responsibility mitigate the liability of newness? Evidence from China	Sondaggio/questionario	-	Si teorizza che l'investimento in CSR giovi particolarmente alle aziende giovani confrontandole con la loro responsabilità della novità. Intraprendendo attività di CSR si bilanciano contingenze esterne e interne legate alla responsabilità alla novità senza incorrere in considerevoli costi e incrementando la performance delle nuove iniziative. Si investigano, per quel che riguarda la condizione delle attività di CSR nell'influenzare la responsabilità della novità, due determinanti importanti nell'impegno verso la CSR quali la proprietà familiare dell'azienda e l'età dell'azienda. Ci si aspetta che la CSR crei più valore alle aziende di proprietà familiare oppure per le iniziative imprenditoriali nascenti.	Lo studio va a comprendere se l'impegno verso le attività di CSR delle aziende mitiga la responsabilità della novità (LoN) incontrato dalle nuove iniziative imprenditoriali e contribuisce così alla loro performance finanziaria.	Stakeholder theory, CSR	Output/out come della sostenibilità	La proprietà dell'azienda in mano alla famiglia e l'età dell'azienda	Sondaggio anonimo ad aziende cinesi private	-
Entrepreneurship Research Journal	2015	Susanne Dohrmann, Matthias Raith and Nicole Siebold	Monetizing Social Value Creation – A Business Model Approach	-	Casi studio/inter viste	L'analisi rivela che esiste una correlazione positiva tra monetizzazione del valore sociale creato e prodotto finanziario ottenuto e che da una apparentemente semplice modifica del business model si può avere un impatto significativo nella monetizzazione e nella performance di mercato.	Lo studio cerca di approfondire il tema della creazione di valore sociale attraverso iniziative imprenditoriali. Da un punto di vista economico la creazione di valore richiede risorse e attività che portano a sostenere delle spese. La sostenibilità delle iniziative sociali dipende da come queste iniziative sono finanziate. A riguardo si sviluppa un framework generico dove si possono analizzare e categorizzare i diversi business model delle iniziative imprenditoriali sociali. Attraverso il framework si illustra che i modelli di business sociali possono essere caratterizzati e ordinati in base al livello di monetizzazione del valore sociale creato e al livello di vendite di mercato generate in eccesso rispetto le spese sostenute.	-	Output/out come della sostenibilità	-	Casi studio generici di aziende impegnate socialmente	-
Entrepreneurship Research Journal	2022	Dimitris Manolopoulos, Helen Salavou, Andrew Papadopoulos and Michail Xenakis	Strategic Decision-Making and Performance in Social Enterprises: Process Dimensions and the Influence of Entrepreneurs' Proactive Personality	Sondaggio/questionario	-	I risultati suggeriscono che quando il processo decisionale strategico razionale e intuitivo agiscono assieme, la performance finanziaria migliora. Al contrario un allontanamento dalla razionalità in favore di un approccio incrementale nel processo decisionale, migliora solo le prestazioni sociali delle aziende sociali. Una personalità proattiva dell'imprenditore modera in maniera positiva sia gli obiettivi sociali che finanziari delle imprese sociali. Al contrario quando la proattività modera la razionalità la performance finanziaria delle aziende sociali decresce.	La ricerca va ad integrare la sostenibilità finanziaria con il valore sociale, in particolare si concentra nell'investigare l'impatto dei modelli di processo sintetico (razionale) e incrementale (adattivo) e modera questi approcci con i tratti della personalità proattivi dell'imprenditore verso la performance finanziaria e sociale delle aziende sociali.	Decision theories	Output/out come della sostenibilità	Tratti della personalità proattivi dell'imprenditore	Utilizzo dati del sondaggio derivato dall'elenco completo delle 380 aziende greche del settore sociale registrate nella banca dati del dipartimento delle assicurazioni sociali e della solidarietà del ministero greco del lavoro.	-
International Journal of Entrepreneurship and Innovation	2013	Muhammad Atiq and Mine Karatas Ozkan	Sustainable corporate entrepreneurship from a strategic corporate social responsibility perspective	-	-	Gli autori suggeriscono che la sostenibilità può essere ricompresa nelle operazioni di business delle aziende e le pratiche di business sostenibili possono essere guidate da un approccio imprenditoriale con l'idea di creare un valore condiviso, ovvero un valore per l'azienda e per la società nel suo complesso. La creazione di valore condiviso è il risultato dell'imprenditoria sostenibile in azienda.	Il paper esplora l'imprenditoria sostenibile attraverso la prospettiva del CSR strategico. Basandosi sugli studi sull'imprenditoria, che si focalizzano sulla creazione di opportunità e promulgazione, insieme alla letteratura già presente sul CSR, gli autori propongono un framework concettuale per l'imprenditoria sostenibile che combina l'approccio imprenditoriale con la sostenibilità.	-	Integrazione e sostenibilità nelle strategie aziendali	-	-	Si
International Journal of Entrepreneurship and Innovation	2022	Sumita Sarma, Sharmin Attaran, Mohsen Attaran	Sustainable entrepreneurship: Factors influencing opportunity recognition and exploitation	-	Casi studio/inter viste	Si sottolineano i fattori interni ed esterni nel paper che vanno ad influenzare la sostenibilità delle iniziative imprenditoriali, soprattutto il riconoscimento e lo sfruttamento di opportunità per l'imprenditoria sostenibile.	Lo studio analizza i fattori interni ed esterni che influenzano il riconoscimento di opportunità per perseguire la sostenibilità da parte di imprenditori votati alla sostenibilità.	-	Imprenditoria sostenibile	-	12 interviste con imprenditori sostenibili (SME) negli US e in Canada	-
International Journal of Entrepreneurship and Innovation	2021	Ufuk Alpsahin Cullen	Exploring a circular business model insights from the institutional theory perspective and the business model lens	-	Caso studio	I risultati mostrano che l'imprenditore circolare è attorniato da istituzioni normative dominanti che formano i principi per la formazione del business model. Gli imprenditori circolari prestano fedeltà alle norme istituzionali in modo tale da poter ottenere una serie di microcompetenze e per gestire le tensioni ibride integrate nel sistema di creazione del valore. Pertanto un business model circolare si presta ad avere una struttura maggiormente olistica e inclusiva comparandola ad un lineare modello di business. Eppure, paradossalmente, l'incorporazione favorisce la sopravvivenza aziendale ma ostacola la pianificazione strategica del business, nonché la redditività aziendale e la crescita.	Il paper va ad analizzare come gli imprenditori circolari, ovvero coloro che intendono creare un valore sociale e ambientale attraverso una struttura di business finanziariamente sostenibile, rispondono ai sistemi di valori delle istituzioni circostanti nel costruire e modellare il loro business e come due aspetti fondamentali dell'incorporamento, quali l'integrazione delle risorse e la coerenza di valore, sono ottenute all'interno di un business model circolare coerente con se stesso e con le ambizioni dell'imprenditore. Vengono presi in esame sia la logica che il contesto istituzionale che circondano l'imprenditore per capire il sistema istituzionale più in profondità ed estensivamente.	-	Management, governance e business model sostenibili	-	Singolo caso studio su una piccola azienda circolare in Cornovaglia (UK) denominata "Wasted Apple"	-

International Journal of Entrepreneurship and Innovation	2013	Shyam J. Kamath, Yung-Jae Lee and Xiaotian Tina Zhang	Social enterprise models: creating the fortune at the base of the pyramid	-	Revisione della letteratura	I risultati della ricerca vanno a spiegare che i modelli di business di successo sono di solito generati da attori imprenditoriali alla base della piramide dove gli attori esterni possono fungere da driver o da catalizzatori per i modelli di business e lo sviluppo degli ecosistemi mentre la massa critica interna e la partecipazione alla base della piramide spingono la sostenibilità nel contesto dei business model sociali. Altra conclusione riguarda l'importanza di costruire dei business model finanziariamente sostenibili per il successo nel lungo periodo. Le partnership sono essenziali nel successo dei business model alla base della piramide. I modelli di business sociali possono essere sostenuti solo se molti degli elementi del framework HOPEImsono presenti nello sviluppo dell'ecosistema di riferimento. Infine nessun business model è più efficace di un altro, bisogna considerare le diverse caratteristiche del luogo e del momento in cui si trova una comunità alla base della piramide per svilupparne uno efficiente e che sia adatto alla situazione.	L'articolo si focalizza sull'aspetto della generazione di introiti alla base della piramide (Bop theory). Si sviluppano una serie di modelli di aziende sociali che sottolineano la creazione di ecosistemi aziendali e aziende di successo alla base della piramide.	Base of the pyramid theory	Management, governance e business model sostenibili	-	Casi studio generici di aziende impegnate socialmente	-
International Review of Entrepreneurship	2017	Progress Choongo, Elco van Burg, Enno Masurel, Leo J. Paas, John Lungu	Corporate Social Responsibility Motivations in Zambian SMEs	Sondaggio/questionario	-	I risultati mostrano che le motivazioni interne (motivazione finanziaria e motivazione etica e morale) sono i motivi per cui le SME adottano pratiche relative alla CSR relativa alla comunità e la CSR relativa all'ambiente in Zambia. Inoltre, l'identificazione di opportunità sostenibili influenza positivamente l'adozione di pratiche di CSR relativa alla comunità. La motivazione esterna sembra invece non avere alcun ruolo per qualsiasi forma di impegno verso la CSR.	Il paper esamina le motivazioni interne ed esterne di differenti forme di CSR implementate nelle SME in un Paese dell'Africa subsariana, lo Zambia.	Stakeholder theory	CSR	-	320 questionari somministrati ai proprietari delle SME in Zambia, Africa Subsariana	-
Journal of Family Business Strategy	2016	Isabelle Le Breton-Miller, Danny Miller	Family firms and practices of sustainability: A contingency view	-	Revisione della letteratura	L'articolo pone l'attenzione sulle implicazioni sostenibili positive relative la gestione delle aziende familiari, i valori familiari, l'orientamento al lungo periodo e i costi di agenzia manageriali. Sono state esposte numerose contingenze moderatrici che aiutano a determinare dove le aziende familiari si impegnano maggiormente per essere più sostenibili. Tali moderatori sono i valori familiari, il background educativo, fattori organizzativi e di governance e le forze ambientali.	L'articolo mette in mostra dei punti concettuali, tramite un approccio di contingenza, legati all'adozione da parte delle aziende familiari di pratiche di sostenibilità e le implicazioni di sostenibilità che ne derivano.	Behavioral agency theory, Socioemotion al wealth	Iniziativa/pratiche di sostenibilità	-	-	-
Journal of Family Business Strategy	2014	Joern Block, Marcus Wagner	Ownership versus management effects on corporate social responsibility concerns in large family and founder firms	Database	-	L'articolo mostra come la proprietà della famiglia e del fondatore è associata a un minore impegno verso la CSR, mentre la presenza di una famiglia e di un CEO fondatore è associata ad un maggiore impegno per quello che concerne la CSR. Si conclude constatando che è ragionevole distinguere tra aziende familiari e fondatrici e le rispettive dimensioni di proprietà e gestione quando si analizza la CSR nelle grandi imprese.	Il paper individua l'approccio differente verso la CSR delle aziende familiari o possedute da azionisti rispetto alle altre aziende. Inoltre si indagano gli effetti opposti della proprietà rispetto alla dimensione manageriale delle aziende con azionisti.	Socioemotion al Wealth	CSR	-	Dataset di grandi aziende pubbliche negli Stati Uniti	-
Journal of Family Business Strategy	2017	Laura Cabeza García, María Sacristán-Navarro, Silvia Gómez Ansónc	Family involvement and corporate social responsibility disclosure	Database	-	con maggiori preoccupazioni in materia di RSI. Concludiamo che è ragionevole distinguere tra aziende familiari e fondatrici e le rispettive dimensioni di proprietà e gestione quando si analizza la RSI nelle grandi imprese.	L'articolo analizza l'impatto del controllo e dell'influenza della famiglia sull'azienda per quanto riguarda l'impegno verso la CSR	Socioemotion al Wealth, Stakeholder theory	CSR	Un secondo maggiore azionista dell'azienda	Dati raccolti in un database realtivo ad aziende non finanziarie quotate	-
Journal of Family Business Strategy	2020	Laura Maddena, Amy McMillanb, Oneil Harris	Drivers of selectivity in family firms: Understanding the impact of age and ownership on CSR	Database	-	Mentre le imprese familiari hanno maggiori probabilità di investire in attività di CSR rispetto alle imprese non familiari, è stato trovato che con l'invecchiamento delle imprese familiari, questo cambia. Infatti, con l'invecchiamento delle imprese familiari, queste diventano più selettive e investono meno intensamente nelle attività di CSR. I nostri risultati sottolineano l'importanza di studiare l'eterogeneità degli investimenti dell'impresa nella CSR e l'impatto della selettività sugli investimenti strategici delle aziende.	L'articolo analizza l'impatto dell'età e della struttura proprietaria dell'azienda (se familiare o no) sull'impegno verso la CSR.	Socioemotion al selectivity theory, Socioemotion al wealth	CSR	-	Sono state esaminate 1436 aziende famigliari e non in un periodo di otto anni	-
Journal of Social Entrepreneurship	2019	Sergio Sparviero	The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas	-	Review della letteratura e caso studio	Le caratteristiche principali del SEMC che lo rendono un'alternativa al BMC sono l'attenzione al valore sociale e i building block che prendono in considerazione gli stakeholder non targettizzati, i principi di governance, il coinvolgimento dei clienti e dei beneficiari targettizzati, i valori della mission, gli obiettivi a breve termine, le misure di impatto e di output.	Lo scopo dell'articolo è introdurre un nuovo modello di Business Model Canvas, il Social Enterprise Model Canvas pensato per progettare le caratteristiche organizzative delle imprese sociali, per risolvere il paradosso della misurazione della mission e per ottemperare alla strategia, alla legittimazione e alle sfide organizzative.	-	Management, governance e business model sostenibili	-	Il caso studio presentato riguarda il programma del Master in Digital Communication Leadership	-
Journal of Social Entrepreneurship	2013	Chris R. Meyer & Jeffrey Gauthier	Navigating Challenging Fitness Landscapes: Social Entrepreneurship and the Competing Dimensions of Sustainability	-	-	I risultati mostrano che le organizzazioni di imprenditoria sociale dovranno impegnarsi in processi di ricerca, dovranno affrontare sfide particolarmente difficili nella gestione di obiettivi e iniziative, e dovranno concentrarsi nella ricerca ambientale e nello sviluppo di modelli di adattamento già dall'inizio del loro processo di maturazione.	L'articolo si concentra nel porre l'attenzione sulla capacità dell'imprenditoria sociale di integrare le tre diverse dimensioni della sostenibilità nell'assetto organizzativo dell'azienda, quindi esamina le sfide organizzative e gestionali che derivano dagli sforzi sostenuti dalle imprese sociali.	Stakeholder theory	Imprenditoria sostenibile	-	-	Si
Journal of Social Entrepreneurship	2021	Milana Yaari, Edith Blitt-Cohen & Rivka Savaya	Hybrid Organizational Culture: The Case of Social Enterprises	-	Casi studio/interviste	I risultati suscitano due modelli organizzativi che rappresentano l'interfaccia tra l'orientamento aziendale e quello sociale. Inoltre, è stato sviluppato un modello che presenta parametri che supportano una cultura organizzativa ibrida e che includono: la vision dell'imprenditore, uno staff ibrido, pratiche complementari, relazioni interorganizzative e caratteristiche di un "organizzazione di apprendimento".	L'articolo ha il fine di comprendere come le imprese sociali gestiscano la tensione tra considerazioni relative al profitto e considerazioni relative al benessere sociale, attraverso delle teorie derivanti dal campo della cultura organizzativa.	-	Integrazione e sostenibilità nelle strategie aziendali	-	Analisi di 4 casi studio di aziende sociali in Israele	-
Academy of Management Journal	2020	Iris-Ariane Hengst, Paula Jarzabkowsk i, Martin Hoegl, Miriam Muethel	Toward a Process Theory of Making Sustainability Strategies Legitimate in Action	-	Caso studio	I nostri risultati mostrano che lavorare attraverso queste tensioni su compiti specifici, consente agli attori di legittimare la strategia di sostenibilità in azione e di co-attuarla con la strategia mainstream all'interno di tali compiti. Cumulativamente, più casi di tale coevocazione a livello di azione rafforzano la legittimità a livello organizzativo della strategia di sostenibilità e della sua integrazione con la strategia mainstream.	Il paper si focalizza nell'implementare una strategia di sostenibilità accanto ad una strategia competitiva mainstream esistente. Questo si spiega dimostrando che nonostante la legittimità della strategia di sostenibilità a livello organizzativo, gli attori sperimentano tensioni per la sua attuazione a livello di azione nei confronti della strategia generale, creando così il potenziale di disaccoppiamento.	-	Integrazione e sostenibilità nelle strategie aziendali	-	Analisi attraverso interviste del caso studio dell'azienda "TechPro" nell'operato tra il 2012 e il 2016	-

Struti Management Review (Academy)	2019	Dr. Kumar Muku, Dr. Rajendraprasad Hanagandi, Prof. Jayadatta S	Integrating Corporate Social Responsibility with Business Strategy	-	Revisione della letteratura	Attraverso lo studio è stato scoperto che nel 1990 il CSR era trattato come un concetto di filantropia e le aziende non prestavano attenzione al concetto. Successivamente, negli ultimi anni soprattutto, la tendenza delle aziende è cambiata verso un'integrazione maggiore della CSR nei pensieri strategici, non trattandola più come carità o obbligo ma sfruttandola come un'opportunità. Sempre più le aziende si impegnano ad implementare una strategia sociale e non solamente economica e finanziaria, basandosi sui valori e emozioni delle persone più che sull'esclusiva vendita del prodotto. Le aree di attività delle aziende per quanto riguarda il CSR dipendono dai loro valori e attitudini.	Nella presente ricerca si propone di esplorare e concettualizzare come la strategia basata sulla CSR svolga un ruolo vitale in un'azienda che ottiene un vantaggio competitivo. Lo studio intende anche esplorare alcune delle tendenze emergenti nel campo della CSR.	-	Output/output della sostenibilità	-	-	-
British Journal of Management	2020	Ethem Tatoglu, Jędrzej George Frynas, Erkan Bayraktar, Mehmet Demirbag, Sunil Subramanian	Why do emerging market firms engage in voluntary environmental management practices? A strategic choice perspective	Sondaggio/questionario	-	Scopriamo che man mano che le aziende diventano più focalizzate sul cliente, più inclini a perseguire una strategia di differenziazione e presentando un livello più elevato di orientamento strategico verso gli stakeholder, tendono a implementare livelli più elevati di pratiche volontarie di gestione ambientale, con importanti implicazioni per la ricerca, la politica e la pratica per i mercati emergenti e sviluppati.	In questo paper si investiga l'impegno volontario delle aziende verso una gestione ambientale nel contesto di un mercato emergente	Stakeholder theory, Resource based view	Iniziativa/pratiche di sostenibilità	-	-	Questionario somministrato a 519 aziende turche di vario genere
Business Ethics Quarterly	2017	Cláudia Simões, Roberta Sebastiani	The Nature of the Relationship Between Corporate Identity and Corporate Sustainability: Evidence from The Retail Industry	-	Casi studio/interviste	I risultati rivelano che, a livello strategico, la sostenibilità aziendale è incorporata nell'identità aziendale che riflette la strategia dell'azienda. Le aziende utilizzano anche strumentalmente l'identità aziendale per rendere operative le strategie di sostenibilità aziendale. Le imprese mostrano diverse modalità per collegare la sostenibilità e l'identità aziendale.	Questo articolo affronta la natura della relazione tra sostenibilità aziendale e identità aziendale sia a livello strategico che strumentale.	-	Iniziativa/pratiche di sostenibilità	-	-	55 interviste a diverse figure in diverse aziende e Paesi
Harvard Business Review	2015	V. Kasturi Rangan, Lisa Chase & Soheil Karim	The Truth About CSR	Sondaggio/questionario	Casi studio/interviste	I risultati del sondaggio mettono in mostra i benefici e l'impatto del business percepiti dai rispondenti delle loro iniziative di CSR, suddivisi per programmi di CSR (filantropia, incremento operativo e trasformazione del business model). Successivamente si va a proporre una piattaforma per uniformare le pratiche di CSR e renderle parte di una strategia coerente e disciplinata comprendendo tutti e tre i tipi di programmi di CSR.	L'articolo si propone di spiegare la motivazione attraverso la quale le aziende debbano ripensare alle loro attività di CSR in un'ottica di porre gli obiettivi economici, sociali e ambientali allo stesso piano e quindi di rendere il CSR la ragione d'essere dell'azienda, non una conseguenza dell'attività aziendale. Il paper inoltre espone un processo sistematico per offrire coerenza e disciplina alle strategie di CSR.	-	CSR	-	-	Sono state condotte interviste approfondite con decine di manager, direttori e amministratori delegati che sono direttamente o indirettamente responsabili delle strategie di CSR delle imprese. Sono stati condotti anche dei sondaggi a 142 manager che hanno frequentato il programma di educazione per l'esecuzione del CSR della Harvard Business School negli ultimi 4 anni.
Journal of Business Ethics	2017	Leonidas C. Leonidou, Paul Christodoulides, Lida P. Kyrgidou, Daydanda Palihawadana	Internal Drivers and Performance Consequences of Small Firm Green Business Strategy: The Moderating Role of External Forces	Sondaggio/questionario	-	I risultati sottolineano il ruolo critico delle risorse e delle capacità organizzative nel perseguire una strategia di business sostenibile. L'adozione di questa strategia è risultata più evidente nel caso di imprese che operano in modo più impattante sull'ambiente, rispetto ad industrie che lo sono meno. L'implementazione di una strategia aziendale sostenibile è risultata per generare un vantaggio competitivo che diventa più forte in condizioni di elevata intensità normativa, elevato dinamismo del mercato, elevato interessamento pubblico e alta intensità competitiva. È stato anche dimostrato che questo vantaggio competitivo aiuta ad ottenere una maggiore performance finanziaria e di mercato.	Questo articolo spiega come i fattori interni all'azienda aiutano a formulare una strategia di business sostenibile tra le piccole imprese manifatturiere e come questo, a sua volta, influenzi il loro vantaggio competitivo e le loro prestazioni.	Resource based view	Integrazione e sostenibilità nelle strategie aziendali	Le risorse/capacità organizzative (quali fattori interni) e i fattori esterni all'azienda	-	Utilizzo di 153 questionari a piccole aziende manifatturiere situate a Cipro
Journal of Business Ethics	2016	Helen Borland, Véronique Ambrosini, Adam Lindgreen, Joelle Vanhamme	Building Theory at the Intersection of Ecological Sustainability and Strategic Management	-	Casi studio/interviste	Nei risultati si scopre che per sviluppare strategie innovative per la sostenibilità ecologica, è necessario estendere il quadro delle capacità dinamiche. In particolare, il framework proposto nel paper dovrebbe operare non solo entro i confini di un ecosistema aziendale, ma anche in relazione agli ecosistemi biofisici globali; inoltre, dovrebbero essere aggiunte altre due funzionalità dinamiche, vale a dire la rimappatura e la raccolta (remapping and reaping). Questo framework può spiegare le convinzioni manageriali fondamentali sulla sostenibilità ecologica. Infine, questo approccio offre opportunità a manager e accademici di identificare, classificare e sfruttare le strategie aziendali per la sostenibilità ecologica.	L'articolo costruisce una teoria relativa all'intersezione tra la letteratura sulla sostenibilità ecologica e la letteratura sul management strategico, con particolare riferimento alla letteratura sulle capacità dinamiche (dynamic capabilities). Grazie alla ricerca è possibile avere una maggiore comprensione delle strategie che le aziende possono intraprendere, dipendentemente dalle assunzioni dei loro manager riguardanti la sostenibilità ecologica.	Integrazione e sostenibilità nelle strategie aziendali	-	-	Utilizzo del caso studio di "Ricoch UK", attraverso interviste e documenti	
Journal of Business Ethics	2013	Dorothee Baumann-Pauly, Christopher Wickert, Laura J. Spence, Andreas Georg Scherer	Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters	-	Casi studio/interviste	I risultati della ricerca mostrano che le piccole imprese possiedono diverse caratteristiche organizzative che sono favorevoli a promuovere l'implementazione interna di pratiche relative alla CSR nelle funzioni aziendali principali, ma limitano la comunicazione esterna e la rendicontazione sulla CSR. Al contrario, le grandi imprese possiedono diverse caratteristiche che sono favorevoli per promuovere la comunicazione esterna e la rendicontazione sulla CSR, ma allo stesso tempo vincolano l'implementazione interna. Vengono esposti i risultati quindi secondo la relazione tra grandezza dell'azienda e relativi costi organizzativi.	Il paper suggerisce che non necessariamente le strategie di CSR nelle piccole e medie imprese sono meno avanzate rispetto all'organizzazione del CSR nelle multinazionali. La domanda di ricerca quindi riguarda il confronto tra multinazionali e piccole e medie imprese nell'implementazione del CSR nelle pratiche organizzative.	-	CSR	-	-	Interviste tra il 2007 al 2010 a Multinazionali e piccole-medie imprese svizzere
Journal of Business Ethics	2013	Nuttaneeya Ann Toruessa, Wayne O'Donohue, Rob Hecker	Proactive CSR: An Empirical Analysis of the Role of its Economic, Social and Environmental Dimensions on the Association between Capabilities and Performance	Sondaggio/questionario	-	I risultati mostrano che l'adozione di pratiche in ogni dimensione della CSR da parte delle PMI è influenzata in modo leggermente diverso da ciascuna capacità - vision condivisa, gestione degli stakeholder e proattività strategica - e influisce sulla performance finanziaria in modo differente. Lo studio dimostra anche l'importanza dell'interazione tra le tre dimensioni della CSR proattiva nell'influenzare positivamente l'implementazione di ogni singola dimensione e producendo così performance finanziarie positive. Si conclude quindi asserendo che prestare attenzione primaria alla dimensione economica della CSR proattiva e concentrarsi in maniera selettiva sugli elementi sociali e ambientali della CSR proattiva, che guidano e sostengono la dimensione economica, è di fondamentale importanza per un successo finanziario sostenibile a lungo termine nelle PMI.	L'articolo esamina il ruolo delle tre dimensioni, economica, sociale e ambientale, della CSR proattiva sull'associazione tra tre capacità specifiche - visione condivisa, gestione degli stakeholder e proattività strategica - e sulla performance finanziaria nelle piccole e medie imprese (PMI).	Resource based view of the firm, Stakeholder theory	CSR	-	-	Questionario somministrato ad un campione di 171 PMI australiane nel settore manifatturiero di macchinari e attrezzature

Journal of Business Research	2016	Antonio Lloret	Modeling corporate sustainability strategy	-	Casi studio/inter viste	Si osserva che, considerando tutte e tre le prospettive di sostenibilità, le aziende si posizionano meglio, grazie a queste, nell'adattarsi alle restrizioni imposte da i sistemi economici, sociali e ambientali. Il successo competitivo richiede una costante consapevolezza delle condizioni in cui l'azienda può perdere o generare valore, e la competitività di un'azienda riflette le sue prestazioni a lungo termine e le relazioni all'interno del settore e con i concorrenti. Le aziende sostenibili dimostrano performance di successo a lungo termine, considerando le restrizioni imposte da fattori economici, sociali e ambientali, sviluppando una strategia che genera e cattura valore in modo sostenibile nel futuro. Le pratiche sostenibili sono fondamentali per il modello di business e la sopravvivenza di un'azienda perché una strategia di azioni mirate e durature offre vantaggi competitivi.	L'articolo presenta l'analisi di un modello di sostenibilità aziendale, presentando esempi che dimostrano piani strategici che incorporano tre diverse dimensioni della sostenibilità: market-industry, resource-based e institutional-based.	Institutional theory, Resource based view, stakeholder theory	Integrazion e sostenibilit à nelle strategie aziendali	-	Utilizzo di 5 grandi aziende messicane come casi studio	-
Business Horizon	2015	Holger Buxel, Gokce Esenduran, Scott Griffin	Strategic sustainability: Creating business value with life cycle analysis	-	Casi studio/inter viste	I risultati suggeriscono che identificare e creare nuove opportunità di business nella sostenibilità richiede una prospettiva di business olistica dalla nascita alla dismissione di un prodotto o servizio, considerando anche processi al di fuori del classico rapporto fornitore-azienda-cliente. Il LCA aiuta i manager a visualizzare il mercato attraverso questa prospettiva olistica in modo più sistematico. Lo stesso metodo LCA produce dati relativi l'impatto ambientale dell'intero ciclo di vita del prodotto o servizio, che non solo ne consente la gestione per identificare le fasi critiche del ciclo di vita dei loro prodotti e servizi, ma anche consente al management di effettuare analisi what-if per valutare le misure di miglioramento. L'impatto del business nel valore aggiunto, come dimostrato nei casi studio, può essere enorme in tutte le sue aree.	Questo articolo introduce il metodo Life Cycle Analysis come strumento decisionale di gestione e illustra il suo potenziale di creazione di valore attraverso più casi studio. Il LCA è uno strumento utilizzabile anche in modo gestionale per sviluppare strategie di sostenibilità di valore e basate sui fatti all'interno dell'azienda per quanto riguarda i suoi prodotti e servizi.	-	Integrazion e sostenibilit à nelle strategie aziendali	-	Casi studio generici	-
European Business Review	2020	Siv Marina Flø Grimstad, Richard Glavee-Geo and Barbro Elisabeth Fjærtøft	SMEs motivations for CSR: an exploratory study	Sondaggio/questionario	-	I risultati mostrano che la motivazione intrinseca delle imprese guida la CSR più della motivazione estrinseca. La motivazione intrinseca è intesa come un'azienda impegnata nella CSR perché è la cosa giusta da fare e svolta senza costrizione o coercizione. La motivazione estrinseca si riferisce a un'azione che viene eseguita per ottenere un risultato separato. Le motivazioni intrinseche ed estrinseche risultano correlate e non mutualmente esclusive. L'impatto della motivazione intrinseca sulla CSR è risultato essere subordinato alla portata dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese (PMI).	Il documento si propone di indagare la relazione tra la motivazione delle imprese verso l'adozione di pratiche di CSR e il ruolo moderatore dell'internazionalizzazione.	Social capital theory, Stakeholder theory	CSR	L'internazionalizzazione	Questionario somministrato a 65 piccole e medie aziende del Møre and Romsdal (M&R) maritime cluster.	-
International Journal of Business Governance and Ethics	2015	Irene Pollach	Strategic corporate social responsibility: the struggle for legitimacy and reputation	-	Casi studio/inter viste	I risultati suggeriscono che le aziende dovrebbero cercare di promuovere la costruzione di relazioni all'interno dell'organizzazione al fine di accelerare l'esecuzione delle idee di CSR, di costruire reti cooperative per la condivisione delle conoscenze con altre aziende, di esaminare criticamente la cultura dell'organizzazione e di ottimizzare l'efficacia della comunicazione del CSR.	La ricerca si concentra nel capire come i dirigenti che si occupano di CSR si muovono nel ciclo di innovazione, comunicazione e mimetismo relativi al CSR. Infatti le aziende sostengono delle pressioni derivanti dalla differenziazione rispetto le altre imprese e delle pressioni relative la legittimazione nel lavorare con gli stessi standard delle altre imprese. Le aziende quindi che vogliono ottenere un vantaggio competitivo attraverso le loro attività di CSR devono adattarsi alle pratiche delle altre imprese, quindi agli standard utilizzati, innovare, saper comunicare la propria CSR e saper proteggere il risultato ottenuto dalle altre imprese.	Resource based theory	CSR	-	Interviste a grandi imprese industriali danesi impegnate in attività di CSR	-

**Fonte: Autore**

## Sitografia e bibliografia

- Alpsahin Cullen, U. (2021). Exploring a circular business model: Insights from the institutional theory perspective and the business model lens. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. <https://doi.org/10.1177/14657503211055574>
- Aragón-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., & García-Morales, V. J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, 86(1), 88–103. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2006.11.022>
- Atiq, M., & Karatas-Ozkan, M. (2013). Sustainable corporate entrepreneurship from a strategic corporate social responsibility perspective. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 14(1), 5–14. <https://doi.org/10.5367/ije.2013.0102>
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693–705. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1827-7>
- Borbor, T., Leiva, R. D., & Pollach, I. (2015). Strategic corporate social responsibility: the struggle for legitimacy and reputation Related papers Strategic corporate social responsibility: the struggle for legitimacy and reputation. In *J. Business Governance and Ethics* (Vol. 10, Issue 1).
- Breton-Miller, I. le, & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26–33. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.09.001>
- Buysse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453–470. <https://doi.org/10.1002/smj.299>
- Cabeza-García, L., Sacristán-Navarro, M., & Gómez-Ansón, S. (2017). Family involvement and corporate social responsibility disclosure. *Journal of Family Business Strategy*, 8(2), 109–122. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.04.002>
- Choongo, P., Paas, L., van Burg, E., Masurel, E., Paas, L. J., & Lungu, J. (2017). Corporate Social Responsibility Motivations in Zambian SMEs Literature review: (pre)conditions that impact business transformation outcomes View project Entrepreneurship in the space sector View project Corporate Social Responsibility Motivations in Zambian SMEs. In *International Review of Entrepreneurship*, Article #1549 (Vol. 15, Issue 1). <https://www.researchgate.net/publication/316101632>
- Cruz, C., Larraza-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L., & Berrone, P. (2014). Are Family Firms Really More Socially Responsible? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(6), 1295–1316. <https://doi.org/10.1111/etap.12125>
- Delmas, M. A., & Gergaud, O. (2014). Sustainable Certification for Future Generations: The Case of Family Business. *Family Business Review*, 27(3), 228–243. <https://doi.org/10.1177/0894486514538651>
- Dick, M., Wagner, E., & Pernsteiner, H. (2021). Founder-Controlled Family Firms, Overconfidence, and Corporate Social Responsibility Engagement: Evidence From Survey Data. *Family Business Review*, 34(1), 71–92. <https://doi.org/10.1177/0894486520918724>
- Dohrmann, S., Raith, M., & Siebold, N. (2015). Monetizing social value creation - A business model approach. *Entrepreneurship Research Journal*, 5(2), 127–154. <https://doi.org/10.1515/erj-2013-0074>
- Field Journal Title AJG 2021 AJG 2018 AJG 2015 Journal Citation Reports™ rank ? (n.d.).
- Grimstad, S. M. F., Glavee-Geo, R., & Fjørtoft, B. E. (2020). SMEs motivations for CSR: an exploratory study. *European Business Review*, 32(4), 553–572. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2019-0014>



- Günzel-Jensen, F., Siebold, N., Kroeger, A., & Korsgaard, S. (2020). Do the United Nations' Sustainable Development Goals matter for social entrepreneurial ventures? A bottom-up perspective. *Journal of Business Venturing Insights*, 13. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00162>
- Hengst, I. A., Jarzabkowski, P., Hoegl, M., & Muethel, M. (2020). Toward a process theory of making sustainability strategies legitimate in action. *Academy of Management Journal*, 63(1), 246–271. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0960>
- Hlady Rispal, M., & Servantie, V. (2017). Business models impacting social change in violent and poverty-stricken neighbourhoods: A case study in Colombia. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(4), 427–448. <https://doi.org/10.1177/0266242615622674>
- Hoogendoorn, B., Guerra, D., & van der Zwan, P. (2015a). What drives environmental practices of SMEs? *Small Business Economics*, 44(4), 759–781. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9618-9>
- Hoogendoorn, B., Guerra, D., & van der Zwan, P. (2015b). What drives environmental practices of SMEs? *Small Business Economics*, 44(4), 759–781. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9618-9>
- Hörisch, J., Kollat, J., & Brieger, S. A. (2017). What influences environmental entrepreneurship? A multilevel analysis of the determinants of entrepreneurs' environmental orientation. *Small Business Economics*, 48(1), 47–69. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9765-2>
- Kamath, S. J., Lee, Y. J., & Zhang, X. T. (2013). Social enterprise models: creating the fortune at the base of the pyramid. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 2(3), 269. <https://doi.org/10.1504/ijsei.2013.057023>
- Leonidou, L. C., Christodoulides, P., Kyrgidou, L. P., & Paliwadana, D. (2017a). Internal Drivers and Performance Consequences of Small Firm Green Business Strategy: The Moderating Role of External Forces. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 585–606. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2670-9>
- Leonidou, L. C., Christodoulides, P., Kyrgidou, L. P., & Paliwadana, D. (2017b). Internal Drivers and Performance Consequences of Small Firm Green Business Strategy: The Moderating Role of External Forces. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 585–606. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2670-9>
- Lloret, A. (2016). Modeling corporate sustainability strategy. *Journal of Business Research*, 69(2), 418–425. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.047>
- Loucks, E. S., Martens, M. L., & Cho, C. H. (2010). Engaging small- and medium-sized businesses in sustainability. In *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* (Vol. 1, Issue 2, pp. 178–200). <https://doi.org/10.1108/20408021011089239>
- Madden, L., McMillan, A., & Harris, O. (2020). Drivers of selectivity in family firms: Understanding the impact of age and ownership on CSR. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100335>
- Manolopoulos, D., Salavou, H., Papadopoulos, A., & Xenakis, M. (2022). Strategic Decision-Making and Performance in Social Enterprises: Process Dimensions and the Influence of Entrepreneurs' Proactive Personality. *Entrepreneurship Research Journal*. <https://doi.org/10.1515/erj-2021-0147>
- Marques, P., Presas, P., & Simon, A. (2014). The Heterogeneity of Family Firms in CSR Engagement: The Role of Values. *Family Business Review*, 27(3), 206–227. <https://doi.org/10.1177/0894486514539004>
- Meyer, C. R., & Gauthier, J. (2013). Navigating Challenging Fitness Landscapes: Social Entrepreneurship and the Competing Dimensions of Sustainability. *Journal of Social Entrepreneurship*, 4(1), 23–39. <https://doi.org/10.1080/19420676.2012.725086>
- Meyer, M., Narjoud, S., & Granata, J. (2017). When collective action drives corporate social responsibility implementation in small and medium-sized enterprises: The case of a network of French winemaking

- cooperatives. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 32(1–2), 7–27. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2017.086002>
- Moore, S. B., & Manring, S. L. (2009). Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation. *Journal of Cleaner Production*, 17(2), 276–282. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.06.004>
- Muku, K. (n.d.). *Integrating Corporate Social Responsibility with Business Strategy*.
- Muñoz, P., & Dimov, D. (2015). The call of the whole in understanding the development of sustainable ventures. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 632–654. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.012>
- Nejati, M., Quazi, A., Amran, A., & Ahmad, N. H. (2017). Social Responsibility and Performance: Does Strategic Orientation Matter for Small Businesses? *Journal of Small Business Management*, 55, 43–59. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12305>
- Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 285–300. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9235-x>
- Rangan, V. K., Chase, L., & Karim, S. (n.d.). *The Truth About CSR*.
- Sarma, S., Attaran, S., & Attaran, M. (2022). Sustainable entrepreneurship: Factors influencing opportunity recognition and exploitation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. <https://doi.org/10.1177/14657503221093007>
- Sharafizad, J., Redmond, J., & Parker, C. (2022). The influence of local embeddedness on the economic, social, and environmental sustainability practices of regional small firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 34(1–2), 57–81. <https://doi.org/10.1080/08985626.2021.2024889>
- Shields, J., & Shelleman, J. M. (2015). SBI 2015 Conference Best Applied Paper Awarded by the Small Business Institute® INTEGRATING SUSTAINABILITY INTO SME STRATEGY. In *Journal of Small Business Strategy* (Vol. 25, Issue 2).
- Shu, C., Liu, J., Zhao, M., & Davidsson, P. (2020). Proactive environmental strategy and firm performance: The moderating role of corporate venturing. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(7), 654–676. <https://doi.org/10.1177/0266242620923897>
- Simões, C., & Sebastiani, R. (2017). The Nature of the Relationship between Corporate Identity and Corporate Sustainability: Evidence from the Retail Industry. *Business Ethics Quarterly*, 27(3), 423–453. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.15>
- Sparviero, S. (2019). The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(2), 232–251. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011>
- Stoian, C., & Gilman, M. (2017). Corporate Social Responsibility That “Pays”: A Strategic Approach to CSR for SMEs. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 5–31. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12224>
- Tatoglu, E., Frynas, J. G., Bayraktar, E., Demirbag, M., Sahadev, S., Doh, J., & Koh, S. C. L. (2020). Why do Emerging Market Firms Engage in Voluntary Environmental Management Practices? A Strategic Choice Perspective. *British Journal of Management*, 31(1), 80–100. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12351>
- Torugsa, N. A., O’Donohue, W., & Hecker, R. (2013). Proactive CSR: An Empirical Analysis of the Role of its Economic, Social and Environmental Dimensions on the Association between Capabilities and Performance. *Journal of Business Ethics*, 115(2), 383–402. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1405-4>

- Vickers, I., & Lyon, F. (2014). Beyond green niches? Growth strategies of environmentally-motivated social enterprises. *International Small Business Journal*, 32(4), 449–470. <https://doi.org/10.1177/0266242612457700>
- Wahga, A. I., Blundel, R., & Schaefer, A. (2018). Understanding the drivers of sustainable entrepreneurial practices in Pakistan's leather industry: A multi-level approach. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(2), 382–407. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2015-0263>
- Wilson, F., & Post, J. E. (2013). Business models for people, planet (& profits): Exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40(3), 715–737. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9401-0>
- Yaari, M., Blit-Cohen, E., & Savaya, R. (2021). Hybrid Organizational Culture: The Case of Social Enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*, 12(2), 291–313. <https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1702581>
- Zuo, Y., Jiang, S., & Wei, J. (2022). Can corporate social responsibility mitigate the liability of newness? Evidence from China. *Small Business Economics*, 59(2), 573–592. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00551-z>
- Zurkinden, L. (2022). Organizational culture: A tool for bridging the design–implementation gap of sustainable business model innovation. *Journal of the International Council for Small Business*, 3(3), 246–254. <https://doi.org/10.1080/26437015.2021.1989636>