

IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE:

UN APPROCCIO IMPRENDITORIALE PER LA
CREAZIONE DI VALORE SOCIALE

Barbara Del Bosco

Quaderno del Dipartimento di Economia Aziendale n. 1/2010

INDICE

Introduzione	1
1. Imprenditorialità e opportunità imprenditoriali	3
2. Un approccio imprenditoriale alle problematiche socio-ambientali	28
3. L'imprenditorialità sociale	47
4. L'imprenditorialità sociale: la dimensione del fenomeno ..	83
Conclusioni.....	95
Bibliografia	97

INTRODUZIONE

In questo lavoro si affronta il tema dell'imprenditorialità sociale, ossia lo studio delle iniziative imprenditoriali volte a sfruttare opportunità di generare valore sociale (Dees, 1998; Mair, Martì, 2006; Zahra et al., 2009). Nella pratica si osserva una crescente diffusione di forme di imprenditorialità sociale, sia nel settore *non-profit*, in cui tendono a diffondersi approcci innovativi che consentono di generare ricavi permettendo la sostenibilità e lo sviluppo delle singole iniziative, sia tra le imprese *for-profit* che identificano e perseguono opportunità imprenditoriali volte a generare congiuntamente valore economico per gli azionisti e valore sociale. Da ciò è scaturito l'interesse degli studiosi di diverse discipline, che hanno cercato di definire i confini e i tratti distintivi dell'imprenditorialità sociale e di comprenderne determinanti, fattori di successo e criticità. Diversi autori concordano però sul fatto che la letteratura sulla *social entrepreneurship* sia ancora in una fase iniziale di sviluppo (Mair, Martì, 2006; Nicholls, 2009; Short et al., 2009). Ciò è testimoniato anche dal fatto che non si è ancora giunti ad una definizione condivisa (Christie, Honig, 2006; Zahra et al. 2009), in parte come portato delle difficoltà definitorie che contraddistinguono il più generale ambito di studi sull'imprenditorialità, in parte per effetto dell'eterogeneità dei contributi, che hanno affrontato il tema da vari punti di vista, spesso focalizzandosi su singole aree specifiche.

Nel *paper* si cerca pertanto di sistematizzare la letteratura esistente con l'obiettivo di provare a comprendere in quale misura alcuni *framework* teorici propri degli studi sull'imprenditorialità possano contribuire a meglio inquadrare i diversi ed eterogenei contributi sviluppati con riguardo alla *social entrepreneurship* e quali siano invece le specificità di questa particolare forma di imprenditorialità.

Il punto di riferimento iniziale è pertanto la letteratura sull'imprenditorialità e, in particolare, sulle opportunità imprenditoriali e sul processo di identificazione, selezione e

perseguimento di tali opportunità (cui è dedicato il capitolo 1). A partire da questa prospettiva si passa a considerare il ruolo che l'imprenditorialità può svolgere rispetto a problematiche sociali e obiettivi di sostenibilità, prendendo in considerazione gli stimoli e le tendenze in atto sia nel mondo delle imprese che tra le realtà *non-profit* (capitolo 2).

Nel capitolo 3, si focalizza l'attenzione sull'imprenditorialità sociale attraverso una rassegna dei contributi teorici volti a definire tale concetto e ad evidenziarne comunanze e differenze rispetto all'imprenditorialità *tout court*. In questo lavoro di rassegna, oltre ai contributi sulla *social entrepreneurship*, si prendono in esame anche alcuni filoni di studio focalizzati su forme di imprenditorialità con finalità socio-ambientali "etichettate" dai relativi autori con termini diversi, quali *sustainable entrepreneurship*, *sustainability entrepreneurship*, *ecological entrepreneurship*, *ecopreneurship*. L'obiettivo è quello di identificare tratti comuni ed elementi distintivi di tali iniziative imprenditoriali e dei relativi ambiti di studio e comprendere in quale misura possano essere ricondotti ad un'ampia accezione di imprenditorialità sociale e/o collocati all'interno di un *framework* unificante. Sempre al fine di comprendere i confini dell'imprenditorialità sociale ed i legami con altri fenomeni e ambiti di studio, si prenderanno altresì in esame i lavori che, a partire dal concetto di *corporate entrepreneurship*, introducono il concetto di *corporate social entrepreneurship* o *social intrapreneurship*, creando un punto di contatto con gli studi sulla responsabilità sociale d'impresa e, in particolare, sull'approccio innovativo alla CSR.

Da ultimo, si presentano alcuni dati sulla diffusione dell'imprenditorialità sociale che aiutano a meglio comprendere la dimensione e le caratteristiche del fenomeno in esame (capitolo 4).

CAPITOLO 1

IMPRENDITORIALITÀ E OPPORTUNITÀ IMPRENDITORIALI

L'imprenditorialità è da più parti riconosciuta come uno degli elementi centrali per il funzionamento e lo sviluppo dei sistemi economici. Allo stesso tempo, non risulta così agevole fornirne una definizione chiara ed univoca. Si tratta di un fenomeno così complesso e articolato che risulta difficile definirlo in modo preciso, identificandone elementi costitutivi, tratti distintivi e confini. Per questa ragione si è spesso focalizzata l'attenzione sulla persona dell'imprenditore, quale figura che incarna l'imprenditorialità, e sulle sue caratteristiche distintive. In molti casi si è limitata l'analisi al fenomeno della costituzione di nuove imprese, visto come principale manifestazione dell'imprenditorialità. Il fenomeno però, in realtà, è più complesso, nella misura in cui l'imprenditorialità si traduce in un processo articolato di identificazione, selezione e sfruttamento di opportunità, che può sia portare alla costituzione di una nuova impresa, sia avvenire all'interno di imprese esistenti, anche affermate e di grandi dimensioni.

Nel presente capitolo si cercherà quindi innanzitutto di prendere in esame il concetto di imprenditorialità attraverso la rassegna di alcune delle definizioni fornite in letteratura, per poi passare ad analizzare le opportunità imprenditoriali ed il processo che porta dall'identificazione al loro concreto sfruttamento. Infine, si faranno alcuni cenni ai fattori che possono rappresentare determinanti dell'imprenditorialità e alla natura auto-replicante di tale fenomeno messa in luce da alcuni autori.

1.1. L'imprenditorialità e le sue definizioni

La complessità del fenomeno in esame ha portato a studiare il tema nell'ambito di diverse discipline e secondo molteplici sfaccettature, sviluppando altresì definizioni molto eterogenee sia di imprenditorialità che di imprenditore. La focalizzazione sulla figura dell'imprenditore, infatti, pur rendendo più

circoscritto e concreto l'oggetto di definizione, non porta comunque a risolvere il problema definitorio in modo univoco (Dossena, 2009). Solo nell'ambito della letteratura economica, Hébert e Link (1989) hanno identificato dodici nozioni di imprenditore, che vanno da visioni statiche - quali quelle di persona che apporta il capitale finanziario, manager o sovrintendente, proprietario dell'impresa, utilizzatore di fattori di produzione - ad accezioni maggiormente focalizzate sul ruolo attivo dell'imprenditore, definito, a seconda dei casi, come colui che assume il rischio associato con l'incertezza, un innovatore, un *decision-maker*, un leader industriale, un organizzatore e coordinatore di risorse economiche, un arbitraggista, un contraente, colui che alloca risorse tra usi alternativi.

La Tabella 1.1 fornisce alcune definizioni di imprenditorialità¹ - e, in qualche caso, di imprenditore - che possono risultare utili sia per comprendere meglio l'eterogeneità delle prospettive di analisi e delle accezioni in cui il termine è impiegato, sia per identificare alcuni elementi e tratti distintivi che connotano l'imprenditorialità.

Un primo elemento comune a molte delle definizioni presentate è la descrizione dell'imprenditorialità come un'*attività* o un *processo*. Si identifica cioè l'imprenditorialità non tanto con un'attitudine, ma con l'agire imprenditoriale, con il "fare cose" (Schumpeter, 1989), anche se, come si vedrà meglio in seguito, i vari autori si differenziano, almeno in parte, nel definire quali azioni e comportamenti connotino l'imprenditorialità. Diversi contributi mettono in luce come l'imprenditorialità si sostanzia in realtà in attività articolate. Hisrich e Peters (1989) e Stevenson e Jarillo (1990), ad esempio, descrivono l'imprenditorialità come un processo, ossia un insieme interrelato di attività, e Audretsch (2003) sottolinea, più in generale, come l'imprenditorialità riguardi il processo di cambiamento. Anche autori che dal punto di vista terminologico parlano semplicemente di un'attività, in realtà, descrivono nei loro lavori - e, in alcuni casi, nelle definizioni stesse - un processo

¹ In parte tratte e adattate da Davidsson (2004).

articolato di identificazione, valutazione e sfruttamento di opportunità (Venkataraman, 1997; Shane, 2003).

Tabella 1.1. Definizioni di imprenditorialità (e di imprenditore)

<i>Imprenditorialità:</i>	
Schumpeter (1989)	Doing things that are not generally done in the ordinary course of business routine.
Cole (1949)	A purposeful activity to initiate, maintain and aggrandize a profit-oriented business.
Kirzner (1973)	Alertness to hitherto unnoticed opportunities.
Low, Macmillan (1988)	The creation of new enterprise.
Gartner (1989)	The creation of organisations.
Hisrich, Peters (1989)	The process of creating something different with value by devoting the necessary time and effort; assuming the accompanying financial, psychological, and social risks; and receiving the resulting rewards of monetary and personal satisfaction.
Stevenson, Jarillo (1990)	The process by which individuals – either on their own or inside organizations – pursue opportunities without regard to the resources they currently control.
Lumpkin, Dess (1996)	New entry.
Venkataraman (1997)	Entrepreneurship is concerned with the discovery and exploitation of profitable opportunities.
Wiklund (1998)	Taking advantage of opportunity by novel combinations of resources in ways which have impact on the market.
Shane (2003)	An activity that involves the discovery, evaluation and exploitation of opportunities to introduce new goods and services, ways of organizing, markets, processes and raw materials through organizing efforts that previously had not existed.
Audretsch (2003)	Entrepreneurship is [...] about the process of change.
Davidsson (2004)	The competitive behaviors that drive the market process.

<i>Imprenditore:</i>	
Casson (1982)	An entrepreneur is someone who specialises in taking judgemental decisions about the coordination of scarce resources.
Herbert, Link (1989)	The entrepreneur is someone who specializes in taking responsibility for and making judgmental decisions that affect the location, the form, and the use of goods, resources, or institutions.
OECD (1998)	Entrepreneurs are agents of change and growth in a market economy and they can act to accelerate the generation, dissemination and application of innovative ideas. Entrepreneurs not only seek out and identify potentially profitable economic opportunities but are also willing to take risks to see if their hunches are right.

Un secondo aspetto che accomuna molte delle definizioni presentate riguarda la natura dinamica dell'imprenditorialità e il suo legame con il *cambiamento* e l'*innovazione*. Alcuni autori identificano la natura stessa dell'imprenditorialità proprio nella capacità di innovare e nella generazione di cambiamenti; a partire da Schumpeter (1942, 1989) che sottolinea come l'imprenditorialità consista essenzialmente «*in doing things that are not generally done in the ordinary course of business routine*» (Schumpeter, 1989: 259). Nella visione di Schumpeter, il ruolo svolto dall'imprenditore rappresenta una forza di “*creative destruction*”, che mina gli equilibri preesistenti ed i relativi *pattern* di allocazione delle risorse attraverso l'innovazione. Tale processo di distruzione creatrice, che è realizzato dall'azione innovatrice dell'imprenditore, è – secondo l'autore – elemento fondante dello sviluppo economico. Altri autori indicano gli imprenditori come “agenti di cambiamento” e l'imprenditorialità come un processo di cambiamento (Audretsch, 1995; 2003; OECD, 1998), identificando anche in questo caso nell'impatto sul sistema economico un tratto distintivo dell'agire imprenditoriale. Questo tipo di definizione, peraltro, se da un lato riconosce all'innovazione generata dagli imprenditori un ruolo propulsivo

rispetto all'evoluzione e alla crescita delle economie di mercato (OECD, 1998), dall'altro lato risulta piuttosto generica. La semplicità della definizione dell'imprenditorialità come processo di cambiamento maschera, di fatto, una notevole complessità, legata sia alla molteplicità delle forme organizzative in cui l'imprenditorialità si manifesta, sia al fatto che il concetto di cambiamento è relativo e dipende dal punto di riferimento assunto (Audretsch, 2003).

A questo proposito, diverse delle definizioni analizzate sono formulate in modo da meglio focalizzare il tipo di cambiamento in cui si sostanzia l'attività imprenditoriale (e differiscono tra loro per i criteri utilizzati per delimitare i confini del concetto di imprenditorialità) (Cole, 1949; Low, Macmillan, 1988; Gartner, 1989; Lumpkin, Dess, 1996; Hisrich, Peters, 1989; Wiklund, 1998; Stevenson, Jarillo, 1990; Davidsson, 2004). Ad un estremo, vi sono gli autori che limitano la definizione di imprenditorialità alla creazione di nuove imprese (Low, Macmillan, 1988; Gartner, 1989). Tali definizioni possono risultare utili per isolare un ambito di analisi più circoscritto e più chiaramente delineabile dell'imprenditorialità nel suo complesso e, ai fini di alcune analisi empiriche, possono risultare un'adeguata operazionalizzazione del concetto, ma sembrano limitanti come definizioni *tout court* del fenomeno imprenditoriale. All'estremo opposto, vi sono autori che specificano esplicitamente come l'accezione di imprenditorialità che essi adottano riguardi, oltre all'avvio, anche lo sviluppo di un'impresa (Cole, 1949) o come il processo imprenditoriale possa essere portato avanti sia da individui operanti in modo autonomo, sia all'interno di organizzazioni esistenti (Stevenson, Jarillo, 1990).

Altri autori indicano come tratto connotante dell'imprenditorialità il fatto di realizzare una nuova entrata sul mercato (Lumpkin, Dess, 1996), a prescindere dal fatto che questa sia realizzata da una *start-up* o da un'impresa esistente e che il prodotto offerto sia nuovo o meno. In una prospettiva simile, Davidsson (2004) identifica l'elemento discriminante nella novità rispetto al mercato: secondo tale autore, la condizione necessaria per poter parlare di imprenditorialità è la

presenza di un cambiamento che incide in qualche modo sul mercato (a prescindere dal fatto che ciò implichi la creazione o meno di una nuova impresa e/o l'offerta di nuovi prodotti), mentre le iniziative che risultano nuove per l'impresa ma che non sono nuove per il mercato (come, ad esempio, un'acquisizione o una riorganizzazione) non hanno natura imprenditoriale. In questo approccio prospettiva, l'elemento di cambiamento che connota l'imprenditorialità è considerato l'impatto sul mercato, ossia il fatto di essere in grado di apportare dei cambiamenti nel contesto competitivo (Wiklund, 1998; Davidsson, 2004).

Vi è anche chi identifica l'imprenditorialità come un processo di creazione di qualcosa di nuovo che abbia valore, sottolineando l'assunzione di *rischio* che caratterizza tale processo (Hisrich, Peters, 1989). L'imprenditore, infatti, non solo assume decisioni in condizioni di incertezza (Knight, 1921; Casson, 1982; Herbert, Link, 1989), come avviene anche per altre figure – quali quelle manageriali – ma si caratterizza per il fatto di sopportare direttamente il rischio (OECD, 1998), in quanto la sua remunerazione ha natura residuale ed è quindi strettamente dipendente dall'esito di tali decisioni.

Un altro elemento che accomuna diverse delle definizioni analizzate è il riferimento all'identificazione e allo sfruttamento di *opportunità* (Kirzner, 1973; Stevenson, Jarillo, 1990; Wiklund, 1998; Venkataraman, 1997; Shane, 2003; OECD, 1998). L'imprenditorialità, in questa prospettiva, è identificata con la capacità di cogliere e la decisione di perseguire le opportunità che si generano all'interno dei contesti in cui si opera. Pur essendo essendovi definizioni ed accezioni diverse del termine, in prima approssimazione, è possibile osservare come le opportunità imprenditoriali corrispondano a situazioni in cui vi è la possibilità di introdurre nuovi beni e servizi, materie prime, processi, modalità organizzative, che in precedenza non sono stati introdotti ma che sono potenzialmente profittevoli (Shane, 2003). Tali opportunità hanno una natura innovativa (Salvato, 2003) e le definizioni imperniate su tale concetto richiamano, quindi, un'idea di imprenditorialità legata all'innovazione e al cambiamento. Le opportunità

imprenditoriali emergono, infatti, in contesti dinamici, nei quali mutano bisogni e desideri dei consumatori, così come la risposta che i vari *competitor* sanno offrire rispetto a tali esigenze; allo stesso tempo, lo sfruttamento delle opportunità è descritto in termini di innovazione, ovvero di nuova combinazione di risorse (Wiklund, 1998) che, a seconda dei casi, si concretizza in una nuova offerta o in nuovi processi e modalità organizzative per realizzarla.

A questo riguardo è peraltro da notare come questo tipo di definizioni includa – esplicitamente o implicitamente – nel campo dell'imprenditorialità non solo la creazione e la gestione di nuove imprese, ma anche l'agire di imprese consolidate volto allo sfruttamento di opportunità imprenditoriali. In particolare, il lavoro di Stevenson e Jarillo (1990), nell'ambito del quale è stata proposta la definizione presentata nella Tabella 1.1, è dedicato proprio alla *corporate entrepreneurship*, ossia all'attività imprenditoriale svolta all'interno di organizzazioni esistenti, che può concretizzarsi sia nella nascita di nuove iniziative di *business*, sia nel rinnovamento delle attività e delle idee di fondo su cui si basa la capacità di competere delle imprese (Guth, Ginsberg, 1990; Phan et al., 2009).

Un ulteriore aspetto su cui focalizzare l'attenzione riguarda il fatto che le definizioni impiegate sul concetto di opportunità, in realtà, prendono in considerazione l'interazione tra due fattori: le opportunità imprenditoriali, da un lato, e gli imprenditori che le colgono, dall'altro. A questo riguardo, Shane e Venkataraman – che rappresentano gli autori più rappresentativi di questo filone di studi – sottolineano come l'imprenditorialità rappresenti proprio “*the nexus of two phenomena: the presence of lucrative opportunities and the presence of enterprising individuals*” (Shane, Venkataraman, 2000: 218). Di conseguenza, nella definizione o nello studio dell'imprenditorialità, la focalizzazione solo su una delle due dimensioni (l'imprenditore o le condizioni di contesto che possono generare opportunità imprenditoriali) appare limitante. Tali autori propongono perciò una definizione dell'ambito di studio dell'imprenditorialità che includa entrambi gli elementi e il processo che li lega. Più precisamente, essi identificano il *field*

dell'imprenditorialità nel modo seguente (Shane, Venkataraman 2000: 218):

the scholarly examination of how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated, and exploited (Venkataraman, 1997). Consequently, the field involves the study of sources of opportunities; the processes of discovery, evaluation, and exploitation of opportunities; and the set of individuals who discover, evaluate, and exploit them.

In questa prospettiva, quindi, diversi elementi concorrono a definire il fenomeno dell'imprenditorialità e richiedono di essere studiati per comprendere questo fenomeno: le opportunità imprenditoriali e gli elementi che ne sono all'origine, gli individui che le colgono e i vari *step* del processo attraverso cui ciò avviene (che richiedono l'identificazione delle opportunità, la loro valutazione e selezione e la successiva fase di concreto sfruttamento).

Per completare la rassegna delle definizioni proposte, è da notare il riferimento alle *risorse* che viene fatto da alcuni autori. L'imprenditore viene in alcuni casi identificato come colui che si specializza nel prendere decisioni discrezionali circa l'uso delle risorse (Casson, 1982; Herbert, Link, 1989). In queste definizioni, si enfatizza come l'impiego delle risorse scarse e il modo di combinarle e coordinarle siano determinati dall'agire degli imprenditori. Da un altro punto di vista, si evidenzia come l'uso innovativo delle risorse costituisca la via per lo sfruttamento delle opportunità imprenditoriali e in esso si sostanzia l'imprenditorialità (Wiklund, 1998). Lo sfruttamento delle opportunità richiede cioè l'impiego di risorse e, di conseguenza, le decisioni imprenditoriali relative alle opportunità da perseguire e alle modalità con cui farlo, di fatto, rappresentano decisioni su quali risorse impiegare, come utilizzarle e come combinarle tra loro in modo innovativo.

L'aspetto più interessante, con riguardo al ruolo delle risorse, pare peraltro quello messo in luce da Stevenson e Jarillo, i quali definiscono l'imprenditorialità come il processo attraverso il

quale gli individui perseguono opportunità a prescindere dalle risorse attualmente controllate (Stevenson, Jarillo, 1990). Gli autori evidenziano cioè come l'imprenditorialità consista nell'identificare opportunità che non sono necessariamente legate alle risorse a disposizione, ma che, al contrario, possono richiedere per il proprio sfruttamento il reperimento di risorse aggiuntive. La capacità di chi agisce in modo imprenditoriale è quella di identificare un'opportunità e decidere di perseguirla pur non disponendo di tutte le risorse necessarie, ma adoperandosi per reperirle e organizzarle.

In questo lavoro si farà riferimento a un'accezione dell'imprenditorialità coerente con la definizione fornita da Shane e Venkataram (2000), che, oltre ad essere uno dei contributi più significativi nel recente dibattito sulla ricerca nel campo dell'imprenditorialità, presenta il vantaggio di prendere in considerazione, attraverso il riferimento alle opportunità imprenditoriali, diversi aspetti rilevanti del fenomeno in esame (gli elementi di contesto che sono alla base delle opportunità imprenditoriali, il ruolo dell'imprenditore, le varie fasi del processo che porta allo sfruttamento delle opportunità). Si adotta quindi una prospettiva che non limita il concetto di imprenditorialità alla creazione di nuove imprese, ma, al contrario, riconosce la possibilità che l'agire imprenditoriale possa manifestarsi anche all'interno di organizzazioni esistenti (non necessariamente legate alla figura di un imprenditore individuale).

Nelle pagine che seguono, in linea con questa impostazione, si cercherà di focalizzare l'attenzione sulle opportunità imprenditoriali, così come sul processo attraverso il quale gli individui identificano, selezionano e sfruttano concretamente tali opportunità.

1.2. Le opportunità imprenditoriali

Un'opportunità imprenditoriale può essere definita come *“a situation in which a person can create a new means-ends framework for recombining resources that the entrepreneur*

believes *will yield a profit*” (Shane, 2003: 18). Un’opportunità imprenditoriale non corrisponde quindi ad ogni opportunità di profitto, in quanto è possibile identificare e proficuamente perseguire opportunità di profitto anche all’interno di relazioni mezzi-fini esistenti, svolgendo in modo più efficiente processi produttivi e organizzativi consolidati. Il tratto distintivo delle opportunità imprenditoriali è invece il fatto che esse richiedano qualche forma di innovazione, ossia un diverso modo di impiegare e combinare le risorse che permetta di introdurre “nuovi beni, servizi, materie prime, metodi organizzativi” (Salvato, 2003: 20). A questo riguardo, un riferimento è fornito da Schumpeter (1934), il quale distingue cinque diverse tipologie di innovazioni che corrispondono a nuove combinazioni di risorse esistenti:

- produzione di un nuovo bene;
- introduzione di un nuovo metodo di produzione, non necessariamente basato su una nuova scoperta scientifica e che può consistere anche in un nuovo modo di trattare commercialmente una merce;
- apertura di un nuovo mercato per un determinato prodotto;
- conquista di una nuova fonte di approvvigionamento di materie prime o semilavorati;
- attuazione di una riorganizzazione del settore (come la formazione o la distruzione di una condizione di monopolio).

In accordo con la definizione adottata, inoltre, le opportunità imprenditoriali sono potenzialmente ma non necessariamente profittevoli (Shane, 2003). Si manifesta un’opportunità imprenditoriale quando un individuo identifica un nuovo *framework* mezzi-fini che, nella sua valutazione e nelle sue aspettative, potrebbe generare un profitto. L’imprenditore identifica un’opportunità nella misura in cui percepisce la possibilità di impiegare risorse il cui costo è inferiore al risultato che egli assume di poter ottenere dall’impiego combinato di tali risorse. Operando in situazione di incertezza, il risultato non può

essere conosciuto *ex ante*, ma solo stimato. *Ex post* l'opportunità potrebbe anche rivelarsi non profittevole. Ciò fa sì che solo alcuni operatori intuiscano le potenzialità di profitto e assumano il rischio di perseguire le opportunità imprenditoriali identificate.

Data l'importanza che diversi autori hanno riconosciuto alle opportunità nell'analisi del fenomeno dell'imprenditorialità, un aspetto centrale riguarda l'origine delle opportunità imprenditoriali, ossia come possa accadere che emergano opportunità profittevoli non precedentemente identificate e/o sfruttate. Per fornire risposta a questo quesito, si fa solitamente riferimento al lavoro di due autori – Schumpeter e Kirzner – che hanno dato due spiegazioni differenti dell'origine delle opportunità imprenditoriali in ragione delle diverse visioni che essi hanno dell'imprenditorialità.

Schumpeter (1934) descrive l'imprenditorialità come un'azione creativa che sovverte gli equilibri pre-esistenti, mentre Kirzner (1974) definisce l'imprenditorialità come “*alertness*”, ossia attenzione, prontezza a cogliere opportunità ancora non notate. Quest'ultimo, infatti, ritiene che all'origine delle opportunità imprenditoriali vi siano gli errori di valutazione precedentemente commessi da altri operatori. Poiché la valutazione delle informazioni esistenti non è sempre accurata e corretta, gli operatori economici possono prendere decisioni errate che generano situazioni di *surplus* o carenza di alcune risorse. La corretta percezione di questi *surplus* o carenze genera un'opportunità di profitto, legata alla possibilità di combinare certe risorse per arrivare ad un *output* che abbia un valore maggiore delle risorse utilizzate. Schumpeter ha invece una diversa visione delle opportunità imprenditoriali che si generano, nella sua prospettiva, come effetto dei cambiamenti sociali, politici, tecnologici, legislativi che si manifestano nel contesto di riferimento. Tali cambiamenti impattano sulla disponibilità ed i prezzi delle risorse e, quindi, creano le premesse perché gli imprenditori che hanno informazioni su tali cambiamenti possano identificare modalità innovative e profittevoli di ricombinazione delle risorse, che possono riguardare nuovi prodotti e servizi, nuovi mercati geografici,

nuovi modi di produzione e nuove modalità organizzative. Nella prospettiva di Schumpeter all'origine delle opportunità imprenditoriali vi è l'emergere di nuove informazioni, mentre nell'impostazione di Kirzner le opportunità possono originarsi semplicemente da un diverso accesso alle informazioni esistenti. Queste due visioni dell'imprenditorialità e delle opportunità imprenditoriali, anche se spesso contrapposte, non sono necessariamente in contrasto, in quanto è possibile ipotizzare la compresenza di opportunità di diverso tipo (Shane, 2003). Lo stesso Kirzner (2009), in un recente contributo, ha evidenziato come le due definizioni non siano alternative e, in realtà, nel suo lavoro originario volesse prevalentemente evidenziare come sia possibile agire in modo imprenditoriale anche attraverso iniziative che non comportano la distruzione creatrice descritta da Schumpeter, ma attuano una forma di arbitraggio che tende a ripristinare una condizione di equilibrio piuttosto che a scardinarla.

Come sintetizzato nella Tabella 1.2, le opportunità cosiddette "Schumpeteriane" e "Kirzneriane" si differenziano, oltre che per la diversa origine, anche per altri aspetti, primo tra tutti l'effetto equilibrante o di rottura degli equilibri. Alle due tipologie di opportunità corrispondono inoltre un diverso grado di innovatività e creatività. L'idea è cioè che, a fronte delle opportunità imprenditoriali che comportano innovazioni che sovvertono lo *status quo* (messe in luce da Schumpeter), ve ne siano altre che non prevedono una dimensione creativa così significativa. Tendenzialmente queste ultime sono anche meno rare, caratterizzate da minore rischio e di minore impatto, ma possono comunque configurarsi come opportunità imprenditoriali.

Tabella 1.2. Opportunità “Schumpeteriane” e “Kirzneriane”

<i>Opportunità Schumpeteriane</i>	<i>Opportunità Kirzneriane</i>
Creano disequilibrio	Creano equilibrio
Richiedono nuove informazioni	Non richiedono nuove informazioni
Molto innovative	Meno innovative
Rare	Comuni
Fonte: cambiamenti tecnologici, politici, regolamentativi, sociali e demografici	Fonte: errori ed omissioni dei precedenti decision-maker

Fonte: adattamento da Shane (2003)

Un altro aspetto dibattuto con riguardo all’origine delle opportunità imprenditoriali riguarda la loro esistenza come situazioni oggettive o, al contrario, la loro creazione da parte degli imprenditori. L’impostazione fin qui descritta si basa sostanzialmente sulla prima ipotesi, che è stata etichettata da Alvarez e Barney (2007) come “*discovery theory*”, in quanto l’esistenza oggettiva delle opportunità fa sì che il ruolo dell’imprenditore si concretizzi innanzitutto nella scoperta di tali opportunità. A tale impostazione, questi autori contrappongono una possibile visione alternativa, sviluppando quella che essi definiscono “*creation theory*”. In questa prospettiva, le opportunità imprenditoriali non esistono indipendentemente dall’imprenditore, ma vengono generate da quest’ultimo endogenamente, attraverso azioni e reazioni volte a esplorare vie per realizzare nuovi prodotti e servizi. Il punto di partenza, in questa visione, non sono fattori o cambiamenti esterni, ma l’agire stesso dell’imprenditore, che dà luogo a una successione di azioni e reazioni che generano l’opportunità. Questo processo di formazione dell’opportunità è quindi *path dependent* e fortemente condizionato dalle decisioni e azioni dell’imprenditore, che ne determinano l’origine e lo sviluppo. Alvarez e Barney, in particolare, sottolineano come raramente gli imprenditori sono in grado di intuire sin dall’inizio l’esito

finale del loro agire: la stessa opportunità, in questa prospettiva, si forma gradualmente in quanto le convinzioni iniziali che portano l'imprenditore ad attivarsi possono modificarsi significativamente grazie alle informazioni e alla conoscenza sviluppate agendo ed osservando le reazioni del mercato.

In realtà, le due prospettive – *discovery e creation theory* - hanno diversi punti di contatto. In primo luogo, anche gli autori che assumono che le opportunità esistano in modo oggettivo riconoscono l'importanza di elementi di soggettività, cui sono legate l'identificazione dell'opportunità, la decisione di perseguirla e l'attività innovativa necessaria per il suo concreto sfruttamento. Nella *discovery theory* si assume altresì che la capacità di scoprire le opportunità sia *path dependent*, ossia sia condizionata dalla precedente conoscenza ed esperienza dell'imprenditore (Shane, 2000), il quale ha quindi un ruolo centrale anche in questa prospettiva. La differenza sta nel fatto che nella prospettiva della *creation theory* la *path dependence* riguarda anche il processo di creazione dell'opportunità che si forma attraverso un percorso in cui ogni *step* è condizionato dal precedente e dalle fasi di apprendimento che l'hanno caratterizzato.

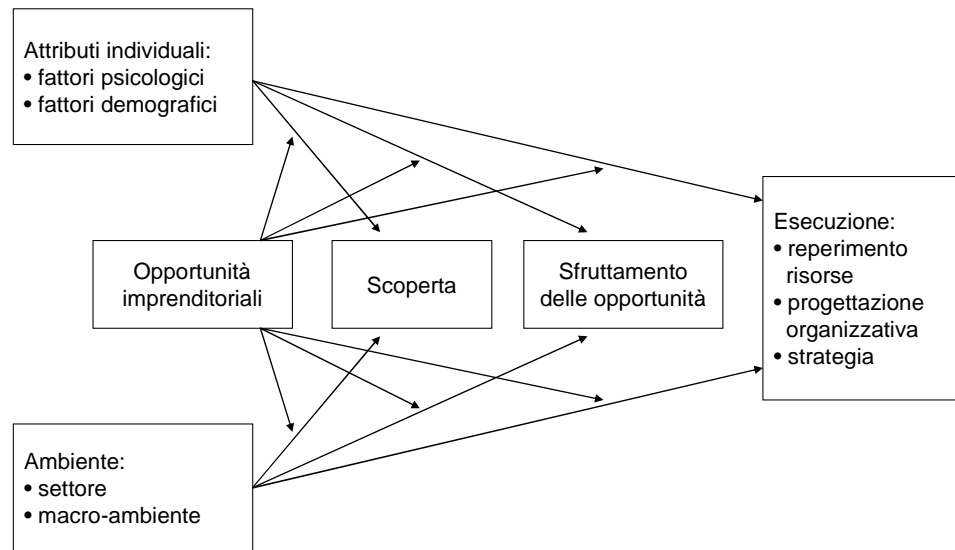
La differenza tra le due prospettive pare però sottile e, da alcuni punti di vista, più teorica e definitoria che concreta. Alvarez e Barney stessi, peraltro, non propongono la *creation theory* come sostituto della *discovery theory*, ma semplicemente come alternativa logica da prendere in considerazione nella ricerca sul tema.

Come evidenziato da Kirzner (2009) è sempre possibile dire che nel “vedere” l'opportunità di fatto l'imprenditore la crea. D'altro canto si può attribuire una dimensione oggettiva alle opportunità – come si farà implicitamente nel seguito – pur riconoscendo che esse non possono emergere e concretizzarsi senza il ruolo di determinati individui. Anche in questa prospettiva, inoltre, la conoscenza e i processi di apprendimento assumono rilevanza nella misura in cui influenzano la capacità di “vedere” le opportunità e le decisioni circa le relative modalità di sfruttamento.

1.3. Il processo imprenditoriale e le determinanti dell'imprenditorialità

Il nesso tra individui ed opportunità imprenditoriali si concretizza in un processo articolato, che è stato sintetizzato da Shane (2003) in un modello rappresentato nella Figura 1.1. Tale processo imprenditoriale prevede una prima fase di *scoperta delle opportunità imprenditoriali*, che consiste nell'identificazione una possibilità di ricombinare le risorse che permetta di ottenere un ricavo superiore al loro costo, ossia una situazione in cui il sistema dei prezzi, riflettendo solo alcune informazioni, non alloca in modo completamente efficiente le risorse. A tale fase segue quella di *sfruttamento dell'opportunità*, che presuppone un processo decisionale da parte del soggetto che, una volta identificata un'opportunità, valuta la convenienza del suo perseguimento alla luce del potenziale profitto che si attende e del costo-opportunità legato a tale scelta. Le idee sviluppate dall'imprenditore su come sfruttare l'opportunità attraverso un'innovativa ricombinazione delle risorse vanno infine implementate nella fase di *esecuzione*, che prevede il reperimento di tutte le risorse necessarie (spesso originariamente non controllate dall'imprenditore), lo sforzo organizzativo necessario per combinare e coordinare le risorse (che può tradursi o meno nella creazione di una nuova impresa) e la definizione di una strategia che guidi l'agire dell'imprenditore nello sfruttamento dell'opportunità in condizioni di incertezza e asimmetria informativa e nella difesa del vantaggio competitivo ad essa legato.

Figura 1.1. Il processo imprenditoriale



Fonte: Shane (2003)

1.3.1 Le determinanti dell'imprenditorialità

Nel modello appena presentato si evidenziano non solo le fasi che caratterizzano il processo imprenditoriale, ma anche i fattori che possono influenzarlo. In particolare, si mostra come, in tutte le fasi, assumano rilevanza sia i fattori ambientali (legati al settore di attività o al macro-ambiente in cui si opera), sia gli attributi individuali (che includono elementi psicologici e caratteristiche demografiche).

Per quanto riguarda gli *attributi individuali*, questi incidono innanzitutto sulla capacità di identificare un'opportunità imprenditoriale. Non tutti i soggetti sono, infatti, in grado di cogliere le opportunità esistenti, in quanto hanno sia un differente accesso alle informazioni, sia una diversa capacità di elaborarle e quindi di riconoscere l'opportunità imprenditoriale sulla base delle informazioni a disposizione.

Le informazioni possedute dagli individui differiscono inevitabilmente per effetto dei percorsi di vita che hanno avuto e dei contesti in cui si trovano: diversa formazione, diverse esperienze professionali e personali, diversi legami sociali... . Tale conoscenza pregressa rappresenta una base essenziale per cogliere e interpretare nuove informazioni, in quanto gli individui tendono a riconoscere le opportunità legate a informazioni di cui già dispongono (Venkataraman, 1997). La diversa capacità di identificare un'opportunità imprenditoriale non è quindi legata semplicemente all'asimmetria informativa riguardante un fattore o un cambiamento recente, ma dipende dall'insieme delle conoscenze possedute dall'individuo. La stessa informazione su un *trend* in atto nel contesto di riferimento, ad esempio, può portare un soggetto e non un altro all'identificazione di un'opportunità proprio in ragione delle diverse conoscenze e informazioni complementari con cui il soggetto è in grado di interpretare la nuova informazione (Salvato, 2003). La conoscenza pregressa influenza inoltre la capacità di identificare possibili modalità di effettivo sfruttamento dell'opportunità identificata individuando nuove relazioni mezzi-fini (Shane, 2000).

Data la disponibilità di informazioni, il riconoscimento delle opportunità imprenditoriali è legato ad altre caratteristiche individuali che permettono di elaborare le informazioni, individuando opportunità dove altri – a parità di informazioni – non ne identificano o si focalizzano maggiormente sui potenziali rischi. Si tratta sia di capacità cognitive come la *absorptive capacity* (Cohen, Levinthal, 1990), da cui dipende l'effettivo apprendimento degli individui, sia di elementi psicologici che condizionano il processo cognitivo con cui ci si avvicina alle situazioni e, quindi, il modo di interpretare le informazioni. A questo riguardo, alcuni studi sugli imprenditori hanno evidenziato come essi mediamente presentino alcune caratteristiche che li connotano rispetto ai non-imprenditori, quali, ad esempio, una maggiore tendenza a interpretare le situazioni come opportunità piuttosto che come rischi, una minore tendenza a ragionare in logica contro-fattuale (ossia a valutare gli esiti di scenari e comportamenti differenti), una

minore inerzia all'azione e una minore tendenza a dispiacersi per i fallimenti incorsi o le opportunità non colte (Sarasvathy, Simon, Lave, 1998; Zietsma, 1999; Baron, 2000).

I fattori individuali incidono anche sulla decisione di sfruttare l'opportunità imprenditoriale (Verheul et al., 2002). Un soggetto decide se perseguire un'opportunità identificata sulla base del confronto tra benefici e costi associati a tale scelta. Lo sfruttamento dell'opportunità avviene solo se chi la ha identificata ritiene che il valore (monetario e psicologico) associato allo suo sfruttamento sia superiore al costo-opportunità legato agli impieghi alternativi del proprio tempo maggiorato della remunerazione per l'incertezza e l'illiquidità (Venkataraman, 1997; Shane, 2003). La decisione è quindi influenzata da molteplici fattori soggettivi.

Alcuni elementi – come il valore psicologico dello sfruttamento dell'opportunità o l'onerosità associata alla sopportazione dell'incertezza – sono strettamente dipendenti dalla percezione e dalle preferenze dell'individuo; di conseguenza, a parità di condizioni, è più probabile che decidano di sfruttare un'opportunità imprenditoriale le persone con propensione al rischio (Van Praag, Cramer, 2001; Stewart, Roth, 2001), con un elevato bisogno di realizzazione (Johnson, 1990) o con un forte desiderio di indipendenza (Vesalainen, Pihkala, 1999; Kaufmann, 1999) rispetto a soggetti con opposte caratteristiche.

La stessa valutazione degli elementi oggettivi, quali il valore monetario atteso dallo sfruttamento, è una stima influenzata da tratti psicologici e caratteristiche cognitive degli individui. Al riguardo, studi empirici hanno rilevato come gli imprenditori siano tendenzialmente caratterizzati da una maggiore autostima e fiducia nella propria capacità di raggiungere determinati risultati (*self efficacy*) (Robinson et al., 1991; Baron, Markaman, 1999), così come da una tendenziale *overconfidence*, ossia la propensione a sopravvalutare l'accuratezza e la correttezza delle proprie valutazioni effettuate in presenza di un limitato set informativo (Busenitz, Barney, 1997; Arabsheibani et al., 2000; Amit et al., 2001).

Oltre agli elementi psicologici evidenziati, altri fattori di natura socio-demografica possono condizionare la decisione di

sfruttare un'opportunità imprenditoriale, in quanto incidono sul costo-opportunità del perseguimento dell'opportunità o sulle *skill* che l'individuo può impiegare per perseguirle. Tra i primi fattori vi sono la condizione occupazionale (Evans, Leighton, 1990; Foti, Vivarelli, 1994) e il livello di reddito (Amit et al. 1995; Johansson, 2000). Per quanto riguarda i secondi, diversi studi hanno evidenziato la rilevanza di molteplici fattori, tra i quali la formazione, la passata attività lavorativa, le eventuali precedenti esperienze imprenditoriali, i legami sociali, la prossimità con altri imprenditori e la possibilità di apprendere attraverso la loro osservazione (Aldrich, Zimmer, 1986; Carroll, Mosakowski, 1987; Delmar, Davidsson, 2000; Minniti, 2005). Passando a considerare i *fattori ambientali* che possono condizionare l'imprenditorialità, è innanzitutto da ricordare come il contesto di riferimento ed i cambiamenti che lo interessano siano fonti di opportunità imprenditoriali. I fattori ambientali, inoltre, possono influenzare lo sfruttamento delle opportunità, che può essere favorito o, al contrario, inibito dalle caratteristiche del contesto istituzionale e competitivo. Al riguardo, Shane (2003) attraverso una rassegna di diversi studi empirici ha messo in luce come lo sfruttamento di opportunità imprenditoriali attraverso la creazione di una nuova impresa sia condizionato da caratteristiche settoriali quali il ruolo della conoscenza e le condizioni di appropriabilità; le dimensioni, il tasso di crescita e il grado di segmentazione della domanda; la fase del ciclo di vita, la profittabilità, la struttura dei costi e il grado di concentrazione del settore. Per quanto riguarda il contesto istituzionale, si evidenzia come l'ambiente economico, politico e culturale possa condizionare lo sfruttamento delle opportunità imprenditoriali garantendo un sistema di regole e condizioni agevolanti (quali, ad esempio, tutela del diritto di proprietà, libertà politiche, stabilità economica e disponibilità di capitali, tassazione favorevole...) e creando maggiori o minori incentivi, legittimazione e accettazione sociale per le iniziative imprenditoriali (Audretsch, 2003; Shane, 2003).

In sintesi, data la complessità del processo imprenditoriale, gli elementi potenzialmente in grado di contribuire a spiegare l'imprenditorialità sono molteplici ed includono fattori a livello

micro (caratteristiche individuali), a livello meso (caratteristiche del settore e opportunità di entrata, uscita e profitto che il mercato offre), e a livello macro (fattori tecnologici, economici, culturali, politici).

Da un lato, quindi, si rileva la centralità dell'individuo e del processo decisionale che lo porta ad intraprendere o meno un'attività imprenditoriale; dall'altro, si osserva come sia i fattori che incidono sulla "domanda" di attività imprenditoriali (che riflette le opportunità che si generano nel mercato), sia i fattori che condizionano la "offerta" di imprenditorialità possono variare significativamente tra regioni e Paesi, contribuendo a determinare la diversa diffusione dell'imprenditorialità a livello geografico (Verheul et al., 2002; Audretsch, 2003).

1.3.2. Fattori locali e natura auto-rinforzantesi dell'imprenditorialità

Gli studi sulla localizzazione delle iniziative imprenditoriali mostrano una notevole concentrazione geografica (Krugman, 1991). In prima battuta, ciò può essere spiegato proprio dal fatto che, variando a livello locale una serie di fattori influenti, le imprese tendano ad essere localizzate prevalentemente dove vi siano migliori condizioni. Nella misura in cui molte delle determinanti dell'imprenditorialità precedentemente evidenziate corrispondono a fattori che possono mutare significativamente solo nel lungo termine, si creano degli ambienti produttivi relativamente stabili, in cui le condizioni agevolanti o inibenti dell'imprenditorialità sono tendenzialmente fisse nel medio termine (Johansson, Wigren, 1996). Ciò contribuisce a spiegare perché nel tempo l'attività imprenditoriale e la creazione di nuove imprese continuano a concentrarsi in misura maggiore in alcune aree, mostrando una tendenziale persistenza dei tassi di creazione di nuove imprese (Andersson, Koster, 2009).

Un altro fattore esplicativo della concentrazione geografica delle attività imprenditoriali è ravvisabile nella presenza di economie di agglomerazione. Vi sono cioè situazioni in cui la prossimità

geografica di più imprese consente di ottenere benefici. In particolare, l'agglomerazione può consentire di sfruttare economie di scala e di scopo che trascendono il livello aziendale e possono essere ottenute solo da un insieme di imprese. L'agglomerazione di queste imprese a livello geografico permette di ridurre i costi di transazione da affrontare per beneficiare di queste economie. La localizzazione in prossimità degli agglomerati esistenti consente quindi alle nuove imprese di beneficiare di condizioni relativamente migliori. Ciò porta ad un auto-rafforzamento dei fenomeni di agglomerazione e ad un'organizzazione dei sistemi economici auto-orientata dalla presenza di queste economie di agglomerazione (Krugman, 1991; 1996).

All'interno dei distretti industriali imprese di ridotte dimensioni operano in stretto coordinamento agendo come se fossero una realtà unitaria. Ciò permette loro di abbinare i vantaggi delle piccole dimensioni alla possibilità di coordinare risorse e competenze che trascendono quelle a disposizione delle singola impresa e di operare, a livello aggregato, su una scala maggiore. In questi *network*, la prossimità geografica, abbinata agli stretti legami sociali ed economici permettono alle imprese di ottenere risultati che non potrebbero ottenere individualmente (Becattini, 1990; Brusco, 1990; Lorenzoni, Lipparini, 1999).

Nella spiegazione di questi fenomeni agglomerativi risultano rilevare sia variabili economiche – su cui sono concentrati gli studi sulle economie di agglomerazione – sia variabili sociali. A proposito di queste ultime, alcuni autori hanno recentemente cercato di indagare il ruolo del contesto sociale di riferimento e dell'imprenditorialità stessa nei processi decisionali relativi al perseguimento di opportunità imprenditoriali (Bygrave, Minniti, 2000; Minniti, 2005; Andersson, Koster, 2009). Questi autori hanno evidenziato come la presenza di imprenditorialità in un contesto locale può positivamente influenzare lo sviluppo di future iniziative imprenditoriali. In questa prospettiva, l'imprenditorialità stessa è quindi una possibile determinante dell'imprenditorialità.

In primo luogo, lo sfruttamento di un'opportunità comporta una ricombinazione innovativa di risorse che, avendo un impatto sul

mercato e generando cambiamento, può a sua volta dare origine a ulteriori opportunità imprenditoriali (Holcombe, 2003; Audretsch, Keilbach, 2004).

In secondo luogo, la presenza di imprenditorialità nel contesto locale può influenzare la capacità di identificare e cogliere le opportunità ed i relativi processi decisionali. La diffusa presenza di imprenditori nel contesto locale permette agli individui di sviluppare dei processi di apprendimento. L'osservazione di altri imprenditori aiuta a sviluppare *entrepreneurial skill* e ad acquisire informazioni utili per reperire valido personale o identificare potenziali fornitori, finanziatori e clienti (Minniti, 2005; Andersson, Koster, 2009). In questo modo, la presenza di imprenditorialità contribuisce anche a limitare l'ambiguità che caratterizza il processo decisionale relativo all'avvio di un'iniziativa imprenditoriale e a ridurre la percezione del relativo costo-opportunità (Bygrave, Minniti, 2000).

La diffusa imprenditorialità consente inoltre di avere altri imprenditori come modelli di riferimento, eventualmente anche all'interno della cerchia familiare o amicale. Ciò aumenta la propensione a diventare imprenditore (Arenius, Minniti, 2005) e quindi, a parità di condizioni, la desiderabilità di tale condizione e il valore psicologico associato allo sfruttamento di un'opportunità identificata. Più in generale, il livello di imprenditorialità di un'area influenza la percezione degli individui circa l'accettazione sociale e la legittimazione del ruolo imprenditoriale, favorendo così la decisione di avviare nuove iniziative imprenditoriali da parte di soggetti inseriti in quel contesto locale.

Lo sviluppo dell'imprenditorialità a livello locale ha quindi una natura *path-dependent* e auto-rafforzantesi, tale per cui l'attività imprenditoriale esistente influenza positivamente i successivi processi imprenditoriali.

1.3.3. Il ruolo delle risorse nel processo imprenditoriale

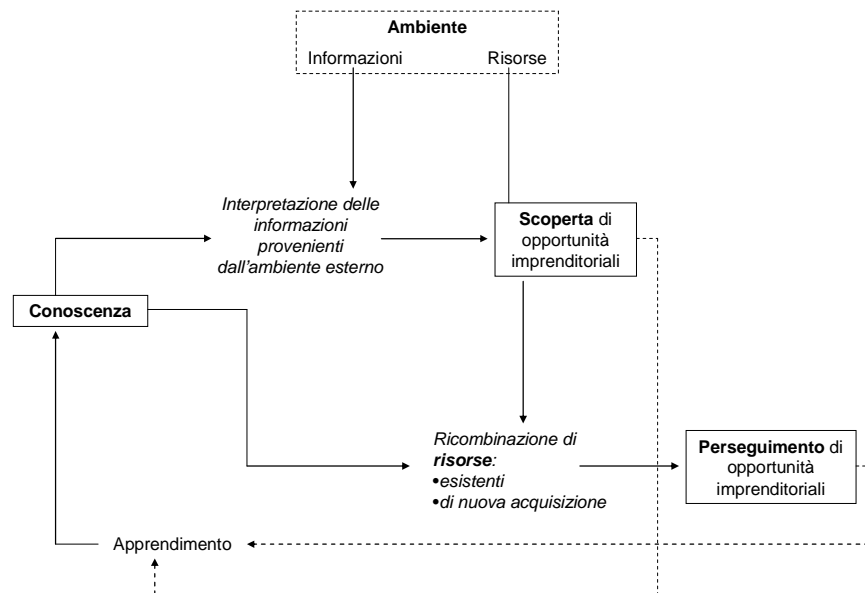
A conclusione dell'analisi del processo imprenditoriale e delle determinanti dell'imprenditorialità si reputa interessante focalizzare l'attenzione sul ruolo svolto dalle risorse e dalla conoscenza nel processo imprenditoriale, per comprendere come anche la diretta esperienza imprenditoriale di un individuo o un'organizzazione influenzino la successiva capacità di identificare e sfruttare opportunità imprenditoriali. A questo scopo si fa innanzitutto riferimento ad un modello sviluppato da Salvato (2003) e sintetizzato nella Figura 1.2. L'autore, sulla scia della visione dell'impresa e del ruolo delle risorse sviluppato da Penrose (1959), descrive il circolo virtuoso che si genera attraverso il perseguimento di opportunità imprenditoriali. Il modello è sviluppato con riferimento a un'impresa esistente che coglie opportunità imprenditoriali, ma pare applicabile anche ad altre situazioni e, in particolare, all'esperienza di un imprenditore che costituisca per la prima volta una nuova impresa.

Il modello mette in evidenza come le informazioni provenienti dall'ambiente vengano elaborate sulla base della conoscenza pregressa, portando alla scoperta di opportunità imprenditoriali e all'identificazione delle modalità di ricombinazione delle risorse in cui tale opportunità si concretizza. Il perseguimento di tali opportunità comporta il coordinamento e la combinazione sia di risorse precedentemente a disposizione dell'impresa (o dell'imprenditore), sia di risorse acquisite dall'esterno e che risultano complementari rispetto a quelle già possedute. L'identificazione di opportunità imprenditoriali, l'acquisizione di nuove risorse e l'innovativo impiego di quelle possedute in combinazione con le risorse acquisite comportano processi di apprendimento, che incrementano e modificano il patrimonio di conoscenze dell'impresa. L'uso delle risorse e della conoscenza permette di acquisire nuove informazioni sull'impiego e i "servizi" offerti dalle risorse (Penrose, 1959). La conoscenza così sviluppata, che può essere inclusa essa stessa tra le risorse aziendali (assumendo un'ampia accezione di questo termine), costituisce la base per l'interpretazione delle informazioni

provenienti dall'esterno e per l'identificazione di nuove opportunità imprenditoriali. In questo modo si crea all'interno dell'impresa stessa (eventualmente neo-costituita) un circolo virtuoso per cui il "perseguimento di opportunità imprenditoriali innovative è [...] fondato su uno stock di conoscenza che lo stesso processo di innovazione contribuisce a incrementare" (Salvato, 2003: 54).

Si osserva quindi una tendenza dell'imprenditorialità ad auto-alimentarsi - sia a livello di singola impresa/soggetto, sia a livello di sistema - e un ruolo cruciale, ad entrambi i livelli, dei processi di apprendimento.

Figura 1.2. Risorse e conoscenza nel processo imprenditoriale



Fonte: Salvato (2003)

Sia in questo modello, sia in quello più generale che descrive il processo imprenditoriale, si osserva altresì una centralità delle risorse. Da un lato, le risorse (di ogni tipo: materiali e immateriali, inclusa la conoscenza) a disposizione dell'imprenditore (o dell'impresa) sono una base per l'identificazione di opportunità imprenditoriali e un elemento su cui fare leva per lo sfruttamento di tali opportunità. Dall'altro lato, nella misura in cui l'imprenditorialità consiste nell'identificazione e perseguimento di opportunità che prescindono dalle risorse immediatamente a disposizione dell'imprenditore, un elemento critico per il concreto sfruttamento delle opportunità e per il successo dell'iniziativa imprenditoriale è il reperimento delle risorse e la successiva effettiva capacità di organizzarle e coordinarle. A loro volta, queste capacità – di reperimento e di organizzazione – sono condizionate dalle risorse e competenze di cui originariamente si dispone e vengono sviluppate con l'agire imprenditoriale, che permette di realizzare processi di apprendimento, sviluppare capacità organizzative e accrescere le risorse relazionali interne ed esterne.

CAPITOLO 2

UN APPROCCIO IMPRENDITORIALE ALLE PROBLEMATICHE SOCIO-AMBIENTALI

In questo capitolo si cercherà di iniziare a comprendere come l'imprenditorialità possa svolgere un ruolo rispetto al perseguimento di obiettivi sociali e di sostenibilità ambientale, ossia di analizzare in cosa possa consistere e quali benefici possa comportare un approccio imprenditoriale alle problematiche socio-ambientali.

In particolare, si cercherà di evidenziare come l'applicazione dell'imprenditorialità ai problemi sociali possa svilupparsi sia nel mondo delle imprese e attraverso iniziative *for-profit*, sia nel settore sociale in contesti *non-profit*. La spinta ad adottare soluzioni innovative per le problematiche sociali, infatti, pare caratterizzare in misura crescente diversi ambiti. Da un lato, aumentano le pressioni e le aspettative verso le imprese affinché contemperino finalità economiche, sociali e ambientali, contribuendo al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità. Dall'altro lato, nello stesso settore sociale, pubblico e privato, si manifesta la necessità di soluzioni innovative volte ad aumentare l'efficienza e l'efficacia della propria azione, in ragione dei limiti delle risorse disponibili e della difficoltà, spesso riscontrata, di porre stabilmente rimedio ai problemi affrontati attraverso le tradizionali iniziative filantropiche e attività *non-profit*.

2.1. Sviluppo sostenibile e ruolo sociale delle imprese

In tempi relativamente recenti è rapidamente cresciuta l'attenzione verso l'impatto socio-ambientale delle imprese e la relativa responsabilità di queste ultime nei confronti dei propri *stakeholder* e della società nel suo complesso. Sempre più frequentemente e diffusamente si rivolgono verso le imprese aspettative ed istanze relative non solo alla *performance*

economico-finanziaria, ma anche all'impatto sociale e ambientale delle attività svolte.

In risposta a ciò, si osserva una crescente diffusione tra le imprese ed un'evoluzione della *corporate social responsibility* (CSR o responsabilità sociale d'impresa). Quest'ultima è definita nel Libro Verde della Commissione Europea come la "integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate" (Commissione delle Comunità Europee, 2001: 7). In accordo con questa definizione e con un'impostazione diffusa in letteratura (Carroll, 1979; Jones, 1980; McWilliams, Siegel, 2001), le imprese socialmente responsabili adottano, cioè, comportamenti volti a migliorare il proprio impatto sociale e ambientale:

- in modo volontario;
- trascendendo gli obblighi di legge, ossia adottando pratiche e comportamenti che vanno oltre i limiti minimi imposti dalla normativa.

Nella definizione richiamata inoltre si sottolinea l'integrazione della CSR rispetto alla gestione aziendale, evidenziando come la responsabilità sociale non possa essere limitata ad iniziative filantropiche che non incidono sulla gestione strategica e operativa dell'impresa, ma al contrario rappresenti una modalità di attuazione delle attività tipiche dell'impresa (Molteni, 2006). In questa prospettiva, la valutazione dei risultati dell'impresa e del suo ruolo nella società viene ricondotta alla cosiddetta "*triple bottom line*" (Elkington, 1997), che associa la valutazione di tre dimensioni della *performance* aziendale: economica, sociale e ambientale.

2.1.1. Le aspettative nei confronti delle imprese

Nel tempo è evoluto anche il modo di considerare queste tre dimensioni (economica, sociale e ambientale) e le aspettative

nei confronti delle imprese si sono estese ben oltre le responsabilità “operative” riguardanti il diretto impatto sociale e ambientale delle attività aziendali (relative, ad esempio, alla sicurezza dei prodotti, alle condizioni di lavoro, all’eco-compatibilità dei prodotti e dei processi produttivi). Alle imprese si tende ad attribuire un ruolo sempre più importante ed ampio nel perseguimento di obiettivi di tutela dell’ambiente naturale, di sviluppo economico e di miglioramento delle condizioni di equità sociale. Ciò, da un lato, è legato al fatto che lo sviluppo economico e la globalizzazione dei mercati tendono ad accrescere la rilevanza dell’impatto delle imprese sull’ambiente naturale e sulla società. Dall’altro lato, si osserva la difficoltà da parte delle singole nazioni e degli organismi internazionali di gestire o di porre rimedio a importanti e sempre più pressanti questioni sociali e ambientali. Ciò induce una sempre maggiore pressione verso le imprese con riguardo all’adozione di comportamenti volti a contribuire direttamente al miglioramento delle condizioni di giustizia sociale e di tutela ambientale (Jenkins, 2005).

Si chiede in sostanza un ruolo sempre maggiore e più attivo alle imprese rispetto agli obiettivi di sviluppo sostenibile che sono stati sviluppati a livello sovranazionale e, almeno in un’accezione minima, accettati a livello diffuso. Il concetto di sviluppo sostenibile è emerso nella Conferenza delle Nazioni Unite sull’Ambiente Umano del 1972 ed è stato in seguito affermato ed ampiamente diffuso attraverso il cosiddetto Rapporto Brundtland redatto dalla World Commission on Environment and Development delle Nazioni Unite. In tale rapporto lo sviluppo sostenibile è definito come “*development which meets the needs of the present without compromising the ability of the future generation to meet their own needs*” (UNWCED, 1987: 8). In questa prospettiva lo sviluppo è inteso non solo e non tanto in termini di crescita economica, ma come strumento per soddisfare i bisogni dell’uomo attraverso il miglioramento delle condizioni di vita attuali e future. Lo sviluppo è quindi definito sostenibile quando corrisponde a condizioni di equità intergenerazionale e intragenerazionale. Le prime sono legate innanzitutto al rapporto con l’ambiente

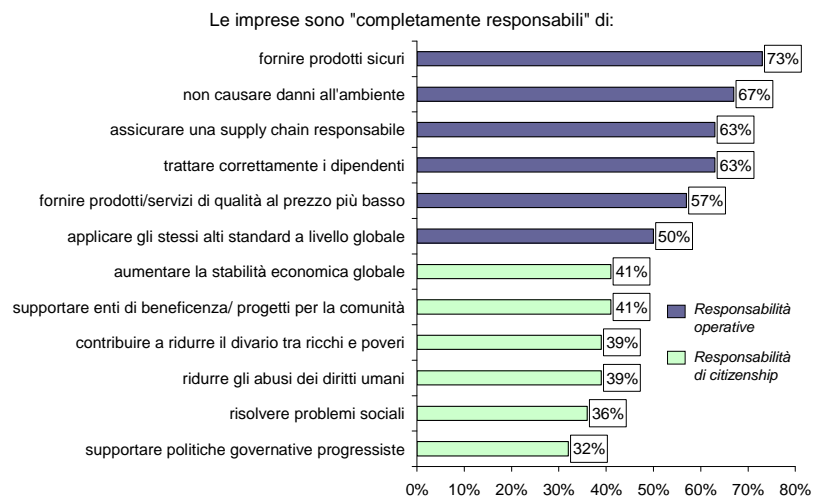
naturale e ad un utilizzo delle risorse che non le depauperi precludendo alle generazioni future di soddisfare i propri bisogni. Le condizioni di equità intragenerazionale, invece, fanno riferimento alla necessità di soddisfare i bisogni di base di ognuno e di estendere a tutti la possibilità di soddisfare le proprie aspirazioni per un mondo migliore (UNWCED, 1987). Il concetto di sviluppo sostenibile corrisponde quindi a due dimensioni (entrambe con potenziali forti riflessi in termini di attese verso le imprese): l'eco-efficienza, relativa all'impatto sull'ambiente naturale e all'efficienza con cui si impiegano le risorse ambientali, e l'eco-giustizia, che concerne l'equità della distribuzione dei benefici dello sviluppo tra generazioni diverse, così come all'interno della stessa generazione (Bebbington, Contrafatto, 2006).

Con riguardo alle responsabilità attribuite alle imprese e alle aspettative verso queste ultime, è interessante richiamare i risultati dell'ultima edizione di un'indagine condotta a livello internazionale da GlobeScan, nella quale 32.000 persone (1.000 per ognuno dei 32 Paesi coinvolti) sono state intervistate (*vis-à-vis* o telefonicamente) con riguardo alla responsabilità sociale delle imprese (GfK Eurisko, 2009). La Figura 2.1 sintetizza le aspettative degli intervistati nei confronti delle imprese e, più precisamente, indica, per ognuna delle responsabilità "operative" e di "citizenship" elencate, la percentuale dei rispondenti che ritiene le imprese "completamente responsabili" del singolo aspetto.

I dati mostrano come la netta maggioranza degli intervistati attribuisca pienamente alle imprese le responsabilità operative di base legate al *core business*, come la qualità e sicurezza dei prodotti, l'impatto ambientale della propria attività, l'adeguatezza delle condizioni di lavoro ed anche il controllo della *supply chain* e della responsabilità sociale dei fornitori. Sebbene tali responsabilità appaiano decisamente prioritarie rispetto ad altri aspetti, è interessante notare come vi sia una quota non marginale degli intervistati che attribuisce alle imprese la piena responsabilità anche con riguardo a problematiche più ampie e meno direttamente legate all'operatività delle imprese. Il 41% degli intervistati ritiene

responsabilità delle imprese il supporto di associazioni di beneficenza e progetti a favore della comunità e più di un terzo degli intervistati attribuisce alle imprese la piena responsabilità in riferimento a problematiche molto complesse e di ampio respiro quali l'aumento della stabilità economica globale, la riduzione del *gap* tra ricchi e poveri, la riduzione degli abusi dei diritti umani, la soluzione di problemi sociali.

Figura 2.1. Responsabilità sociali attribuite alle imprese



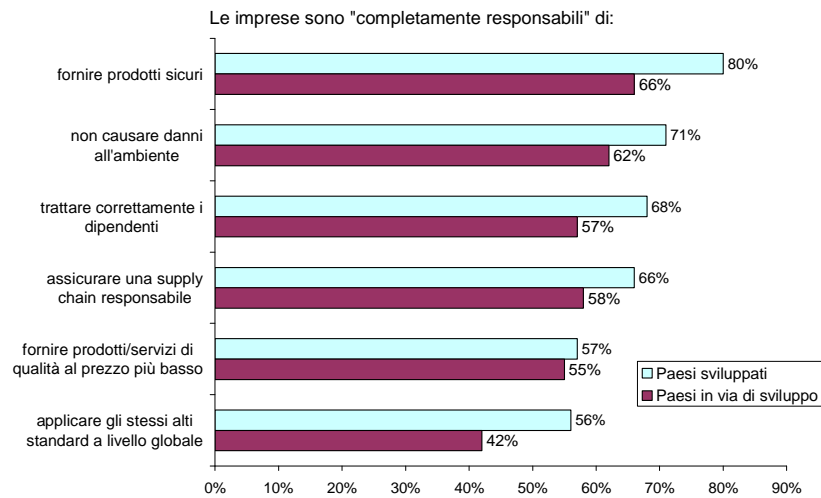
Media di 32 Paesi - 1.000 adulti intervistati in ognuno dei 32 Paesi (n = 32.000)
 Fonte: GfK Eurisko - GlobeScan (2009)

Il confronto tra i dati rilevati nei Paesi sviluppati e in quelli in via di sviluppo (Figure 2.2 e 2.3) evidenziano, inoltre, come in questi ultimi siano ancora più elevate le percentuali di rispondenti con forti aspettative verso il ruolo delle imprese con riguardo a queste problematiche sociali che trascendono le responsabilità operative. L'attribuzione di piena responsabilità alle imprese per il finanziamento di iniziative benefiche e progetti a favore delle comunità, per la soluzione di problemi

sociali e per il supporto di politiche governative di sviluppo è decisamente più diffusa tra gli abitanti dei Paesi in via di sviluppo rispetto a quanto non sia nei Paesi maggiormente sviluppati. In questi ultimi, al contrario, sono maggiormente enfatizzate le responsabilità operative, rispetto alle quali la percentuale degli intervistati che ritiene le imprese completamente responsabili è ancor più elevata di quanto osservato a livello medio. Questa differenza tra Paesi con diverso grado di sviluppo pare imputabile al fatto che, nei Paesi in cui la povertà, il mancato rispetto di alcuni diritti fondamentali e i problemi sociali sono più gravi, questi aspetti assumono priorità rispetto ad altre problematiche e, allo stesso tempo, si percepisce con maggiore urgenza la necessità di trovare soluzioni che trascendano il mero intervento pubblico o filantropico e coinvolgano attori con grande impatto potenziale come le imprese. Nelle aree in cui vi sono forti carenze nel ruolo dei governi e del settore pubblico, le aspettative verso le imprese possono estendersi ad una dimensione politica, che può arrivare ad includere un ruolo nel garantire le condizioni per l'inclusione sociale e la democrazia (Valente, Crane, 2010).

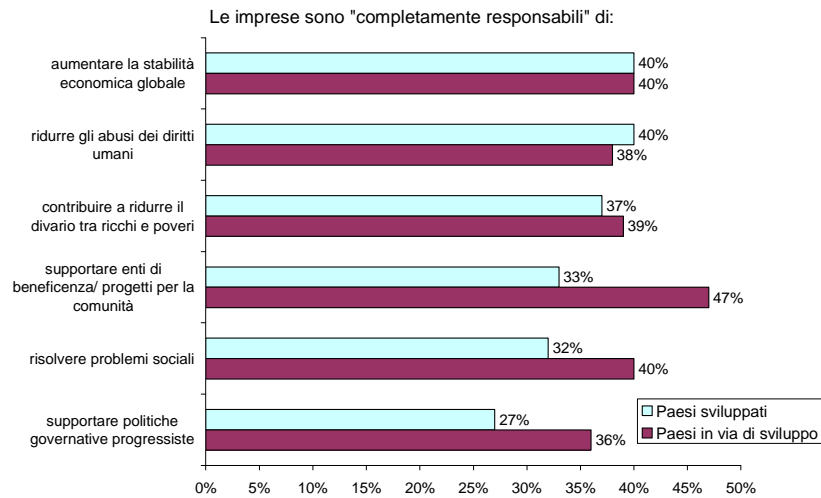
E' appena il caso di sottolineare che i dati presentati riguardano le aspettative che in generale gli intervistati hanno verso il mondo delle imprese nel suo complesso e non possono ovviamente riflettere le differenze che caratterizzano le istanze e le attese nei confronti delle diverse imprese, che variano in virtù del contesto di riferimento, dell'attività svolta, delle dimensioni aziendali e così via. Il quadro generale che emerge, però, è interessante nella misura in cui testimonia l'entità e la natura delle aspettative verso le imprese e l'ampiezza delle responsabilità ad esse attribuite da una parte significativa della società.

Figura 2.2. Responsabilità sociali “di base” attribuite alle imprese: confronto tra Paesi sviluppati e Paesi in via di sviluppo



Fonte: GfK Eurisko - GlobeScan (2009)

Figura 2.3. Responsabilità sociali “di citizenship” attribuite alle imprese: confronto tra Paesi sviluppati e Paesi in via di sviluppo



Fonte: GfK Eurisko - GlobeScan (2009)

2.1.2. *La responsabilità sociale delle imprese e la sua integrazione con la strategia aziendale*

La crescente attenzione al ruolo e alla responsabilità sociale dell'impresa si è anche riflessa in un crescente interesse verso tale tema da parte degli studiosi. Molteplici ed eterogenei contributi sono stati sviluppati con riguardo CSR anche alla luce della natura interdisciplinare di tale tematica. Al riguardo, Garriga e Melé (2004) in un'ampia ed accurata rassegna degli studi sulla CSR hanno identificato quattro principali approcci teorici, a tale tema, distinguendo:

- teorie strumentali, che interpretano la *corporate social responsibility* come uno strumento per il raggiungimento di obiettivi economici di creazione di valore;
- teorie politiche, che focalizzano l'attenzione sull'interazione tra imprese e società, sul potere di cui le prime dispongono in funzione del proprio impatto potenziale e sulle responsabilità che ne derivano;
- teorie integrative, che evidenziano la necessità di tenere in considerazione le istanze sociali al fine di ottenere le legittimazione, l'accettazione sociale e il prestigio necessari per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa;
- teorie etiche, secondo le quali le imprese dovrebbero assumersi responsabilità sociali primariamente per ragioni di natura etica.

Queste diverse prospettive sono presenti in lavori più o meno recenti ed il dibattito sulla *corporate social responsibility* è aperto e non è giunto ad una teoria unificante che contempli congiuntamente le diverse prospettive. E' comunque possibile evidenziare una tendenziale evoluzione negli studi sulla responsabilità d'impresa che Lee (2008) sintetizza come una progressiva "razionalizzazione" del concetto di CSR. L'attenzione si è spostata dal livello macro al livello organizzativo, focalizzando l'attenzione sugli effetti della CSR

sul profitto. Parallelamente si è passati da un approccio normativo in cui si esplicita la dimensione etica ad una prospettiva manageriale, che pone attenzione alla valenza strategica della CSR.

In questo contesto molti studi sono stati sviluppati per analizzare il legame tra la responsabilità sociale e la *performance* economico-finanziaria dell'impresa. Sebbene alcuni di essi tendano ad evidenziare una relazione positiva tra *performance* sociale e risultati economico-finanziari (Orlitzky et al., 2003), complessivamente non hanno condotto a risultati univoci (McWilliams, Siegel, 2000; Margolis, Walsh, 2003; Godfrey, 2005). Una possibile spiegazione di queste evidenze empiriche è legata al fatto che il modo di interpretare la responsabilità sociale cambia da impresa a impresa e le diverse iniziative e politiche di CSR implementate possono avere un differente potenziale in termini di creazione di valore. Nella misura in cui la CSR non è un *asset* ma è una questione di politiche e strategie aziendali, essa non ha necessariamente un legame univoco con la *performance*, ma può determinare risultati diversi a seconda dei casi, analogamente a quanto avviene con riguardo agli investimenti in altre funzioni aziendali (Vogel, 2005).

In questa prospettiva, un filone della letteratura in materia di responsabilità sociale si è focalizzato sul legame tra strategia e CSR e sui potenziali benefici di un approccio alla responsabilità sociale che integri quest'ultima nelle strategie, nelle politiche e nella realizzazione dei processi aziendali (Burke, Logsdon 1996; McWilliams, Siegel 2001; Zadek 2004; Porter, Kramer 2006; Siegel, Vitaliano 2007). Porter e Kramer (2006) suggeriscono come un approccio di questo tipo possa portare a maggiori benefici sia per l'impresa sia per la società, ossia alla creazione di quello che essi definiscono "*shared value*". L'idea di fondo è quella che tanto maggiore è l'integrazione delle iniziative con finalità sociali con il *business* dell'impresa, tanto più efficaci potranno essere tali iniziative. L'impresa potrà, infatti, fare leva sulle risorse di cui dispone e che sono alla base del proprio vantaggio competitivo. Impiegando risorse e competenze distintive per finalità socio-ambientali l'impresa ha maggiori possibilità di ottenere risultati significativi rispetto alle

situazioni in cui disperde le risorse in molteplici iniziative non correlate. Allo stesso tempo, aggiungendo una dimensione sociale o ambientale alla propria *value proposition* l'impresa può migliorare la propria posizione competitiva nella misura in cui si diffonde una crescente sensibilità verso queste tematiche tra i clienti attuali e potenziali.

Per adottare un approccio di questo tipo è necessario che la CSR sia gestita a livello strategico e non a livello tattico: solo in questo modo è possibile ottenere un elevato grado di integrazione della responsabilità sociale nella gestione dell'impresa e nelle sue scelte fondamentali. La gestione a livello strategico e la conseguente integrazione nelle attività aziendali garantiscono altresì maggiore coerenza all'azione dell'impresa, in quanto in questo modo le singole iniziative e i riflessi operativi della CSR sono coordinati e allineati a quanto definito a livello strategico (Zadek, 2004).

Una gestione strategica e coerente della responsabilità sociale permette anche una migliore gestione delle risorse, nella misura in cui l'integrazione della dimensione sociale nella strategia dell'impresa comporta l'acquisizione e lo sviluppo di risorse che potranno supportare il successivo impegno sociale dell'impresa. Verso le attività centrali nella vita dell'impresa vi è un particolare *commitment* e un'attenzione prioritaria; tali attività e le risorse che le supportano sono quindi tutelate e sviluppate con particolare attenzione da parte dell'impresa. Se le stesse risorse che supportano il vantaggio competitivo contribuiscono alla creazione di valore sociale, l'attenzione verso di esse andrà anche a vantaggio dell'impatto sociale dell'impresa (Burke, Logsdon 1996).

2.1.3. Verso un approccio imprenditoriale alle problematiche socio-ambientali

Un approccio integrato alla CSR richiede la disponibilità e la capacità di interpretare le istanze sociali come potenziali fonti di opportunità e non semplicemente come potenziali minacce. Si tratta cioè di superare l'ottica di *risk management* alle

problematiche sociali ed ambientali e di orientarsi non tanto alla minimizzazione del rischio, quanto alla ricerca di opportunità che permettano di conciliare un beneficio sociale con gli obiettivi economici e competitivi dell'impresa. Grayson e Hodges (2004) hanno coniato il termine “*corporate social opportunity*” per designare queste opportunità che corrispondono alla possibilità di combinare la creazione di valore economico per l'impresa con un beneficio per la società. Letteralmente gli autori definiscono queste opportunità come “*commercially viable activities which also advance environmental and social sustainability*” (Grayson, Hodges 2004: p.11). Queste attività con valenza economica e socio-ambientale comportano tipicamente qualche forma di innovazione. Le *corporate social opportunity* sono infatti ricondotte a:

- innovazione di prodotti o servizi,
- servizio di mercati non attualmente serviti,
- creazione nuovi modelli di *business*.

Si tratta quindi di opportunità di *business* con una valenza sociale, ossia di opportunità di realizzare un profitto (trattandosi di attività redditizie dal punto di vista commerciale) e contemporaneamente di generare un beneficio per la società (attraverso un miglioramento delle condizioni di sostenibilità ambientale o sociale).

Tali opportunità si configurano come opportunità imprenditoriali nella misura in cui esse comportano una ricombinazione innovativa di risorse come via per l'ottenimento di questo beneficio congiunto per la società e l'impresa. Le possibili basi delle *corporate social opportunity* descritte da Grayson e Hodges corrispondono, infatti, a nuovi modi di impiegare le risorse, che consentono di realizzare nuovi prodotti, migliorare i processi produttivi, sviluppare nuovi modelli di *business* o servire – anche con prodotti e processi esistenti – mercati prima inesistenti o in cui quel tipo di offerta non era stata precedentemente proposta.

In questa prospettiva, la presenza di problematiche e istanze di natura sociale e ambientale rappresenta una fonte di potenziali innovazioni. Ad esempio, la sensibilità ambientale dei consumatori può generare un'opportunità per lo sviluppo e lo sfruttamento commerciale di innovazioni di processo e di prodotto che riducano l'impatto ambientale delle attività di produzione e consumo. La presenza di mercati poveri non serviti dalle grandi multinazionali a causa della loro scarsa profittabilità può rappresentare un'opportunità per chi sappia trovare soluzioni organizzative e commerciali volte a sfruttare il potenziale commerciale di tali mercati: l'offerta di prodotti a prezzi ridotti può infatti attivare un ampio bacino di potenziali consumatori con basso reddito disponibile e, allo stesso tempo, il coinvolgimento delle popolazioni nelle iniziative imprenditoriali può incrementare l'occupazione e il reddito spendibile.

Assumendo che l'imprenditorialità corrisponda allo sfruttamento di opportunità imprenditoriali attraverso un'innovativa ricombinazione delle risorse, un approccio imprenditoriale al tema della responsabilità sociale dell'impresa - e, più in generale, alle problematiche ambientali e sociali - può permettere di identificare e sfruttare opportunità imprenditoriali con valenza socio-ambientale. Guardare alle istanze dei diversi *stakeholder*, ai problemi sociali e all'evoluzione delle questioni ambientali come a possibili fonti di opportunità imprenditoriali può, cioè, consentire di identificare soluzioni innovative che, nella misura in cui comportano un beneficio sia per la società che per l'impresa, non pongono un *trade-off* per l'impiego delle risorse aziendali ma, al contrario, possono catalizzare investimenti (essendo in grado di remunerare i capitali investiti). La combinazione di obiettivi di competitività e redditività con obiettivi sociali può orientare le imprese e i singoli verso innovazioni che permettano di impiegare le risorse in modo più efficiente ed efficace, con beneficio sia dell'impresa che della società. In presenza di risorse scarse, la capacità di identificare opportunità di conciliare il miglioramento sociale e la redditività aziendale permette, a parità di condizioni e di risorse, di aumentare l'impatto sociale.

In questa prospettiva, la capacità di applicare l'imprenditorialità alle tematiche socio-ambientali appare come una condizione per la realizzazione di una piena integrazione tra CSR e gestione strategica ed operativa dell'impresa e per un più efficiente impiego delle risorse. Ciò vale sia per le imprese esistenti, sia per le nuove iniziative imprenditoriali che possono essere costituite *ad hoc* per sfruttare un'opportunità di questo tipo.

Riconoscere il valore di un approccio imprenditoriale, peraltro, non significa ridurre l'assunzione di responsabilità sociale di un'impresa alla ricerca di opportunità imprenditoriali con valenza sociale e, eventualmente, nello sfruttamento di una di esse, focalizzata su una problematica specifica. La responsabilità sociale ha molteplici dimensioni, poiché diverse sono le istanze rivolte all'impresa e molteplici sono gli *stakeholder* interessati dall'agire dell'azienda. L'impresa è chiamata comunque a dare risposta a un'ampia serie di istanze legittime, quali quelle legate alle responsabilità di base riguardanti la qualità e la sicurezza dei suoi prodotti, le condizioni di lavoro offerte ai propri dipendenti, l'impatto ambientale dei propri processi produttivi e prodotti. D'altro canto, nella misura in cui la CSR riguarda una serie di scelte discrezionali e coinvolge sempre più responsabilità allargate di cittadinanza, l'identificazione ed il perseguimento di *corporate social opportunity* permette di orientare in modo radicale la stessa gestione strategica e potenzialmente di aumentare l'impatto sociale e/o ambientale dell'impresa stessa.

A questo proposito, Halme e Laurila (2009) hanno sviluppato una classificazione che distingue diversi approcci alla responsabilità sociale con l'obiettivo di studiare in che misura essi corrispondano a un diverso impatto sia sulla *performance* economico-finanziaria dell'azienda, sia sulla società. La classificazione proposta identifica tre tipi di *corporate responsibility* (CR):

- filantropia (*philanthropy*),
- integrazione (*CR integration*),
- innovazione (*CR innovation*).

La Tabella 2.1 sintetizza le differenze tra i tre approcci in termini di legame con il *core business*, *target* dell'azione dell'impresa e benefici attesi. L'approccio filantropico si caratterizza per la focalizzazione su attività esterne rispetto al *core business* dell'impresa e slegate dalla sua operatività, quali iniziative di beneficenza, *sponsorship*, volontariato dei dipendenti etc.

Tabella 2.1. Tipologie di azioni di corporate responsibility (CR)

Dimensioni dell'azione	Tipo di azione di CR		
	Filantropia (Philanthropy)	Integrazione (CR Integration)	Innovazione (CR Innovation)
Relazione con il <i>core business</i>	Fuori dal <i>core business</i> dell'impresa	Prossimo al <i>core business</i> esistente	Allarga il <i>core business</i> o sviluppa nuovi <i>business</i>
Target della responsabilità	Attività extra	<i>Performance</i> ambientale e sociale delle <i>business operation</i> esistenti	Sviluppo di nuovi prodotti o servizi
Beneficio atteso	Miglioramento dell'immagine e altri impatti reputazionali	Miglioramento degli aspetti ambientali e sociali del <i>core business</i>	Attenuazione di problemi ambientali e sociali

Fonte: adattamento da Halme e Laurila (2009)

L'approccio definito come “*CR integration*” prevede l'integrazione della responsabilità sociale nella gestione dell'impresa e, in particolare, l'adozione di pratiche responsabili nella realizzazione dei processi riguardanti il *business* dell'impresa. Tale impostazione non prevede quindi un mutamento del *core business* dell'impresa, ma comporta che esso sia gestito con un orientamento al miglioramento della *performance* sociale ed ambientale. Vi è quindi un riflesso

diretto della responsabilità sociale sui processi aziendali, ossia sul modo di realizzare concretamente il *core business*.

L'approccio definito "*CR innovation*" corrisponde invece all'adozione di soluzioni innovative che incidano sul tipo di attività svolta dall'impresa, ossia che portino a un allargamento del *core business* o allo sviluppo di un nuovo modello di *business* con l'obiettivo di contribuire alla soluzione di problemi sociali o ambientali.

Questo ultimo tipo di responsabilità d'impresa corrisponde sostanzialmente ad un approccio imprenditoriale ai problemi ambientali e sociali. L'elemento distintivo di questa impostazione è infatti l'innovazione, ossia il fatto di allargare, modificare o sviluppare il *business* stesso dell'impresa con l'obiettivo di risolvere un problema sociale. Nell'approccio di *CR integration*, invece, l'integrazione tra responsabilità sociale e processi aziendali si limita a cambiamenti nel modo di realizzare un modello di *business* predefinito, riducendo le esternalità negative e, eventualmente, generando benefici per alcuni *stakeholder* (Halme, Laurila, 2009).

La dimensione innovativa e la ricombinazione di risorse per usi nuovi e più efficienti ed efficaci corrispondono a un approccio imprenditoriale. Tali caratteristiche sicuramente connotano le azioni di CSR classificate come *CR innovation* (che, per la definizione che ne è data, comportano una ridefinizione del *framework* mezzi-fini di riferimento), ma si possono altresì ravvisare nelle forme di integrazione che, pur realizzandosi all'interno dello stesso *core business*, comportino innovazioni significative (che generino un nuovo *framework* mezzi-fini).

Come anticipato, all'origine della classificazione proposta vi era l'obiettivo di indagare in maggior dettaglio il legame tra i vari approcci alla responsabilità sociale e i risultati ottenuti, con riferimento sia alla *performance* finanziaria, sia all'impatto sociale. Sulla base di analisi condotte da altri autori in precedenti studi, Halme e Laurila (2009) arrivano a concludere che rispetto alla filantropia, l'integrazione e l'innovazione conducono a migliori risultati sia dal punto di vista economico-finanziario che per quanto concerne la dimensione sociale. Dal punto di vista della creazione di valore per gli azionisti, infatti,

risultano maggiormente profittevoli gli approcci alla CSR di tipo strategico piuttosto che altruistico (Husted, De Jesus Salazar, 2006; Husted, Allen, 2007) e la gestione responsabile degli *stakeholder* primari piuttosto che le iniziative filantropiche non legate a tali *stakeholder* (Hillman, Keim, 2001). Il dato più interessante è però quello relativo agli effetti sociali delle iniziative di CSR: pur essendovi meno letteratura con riguardo a questo aspetto, gli studi esistenti sembrano infatti suggerire una minore efficacia della filantropia anche dal punto di vista dei benefici sociali che questa genera (Hillman, Keim, 2001; Prahalad, 2005).

2.2. Un approccio imprenditoriale all'attività *non-profit*

Nei paragrafi precedenti, si è evidenziato come lo stimolo verso l'adozione di un approccio imprenditoriale alle problematiche sociali e ambientali emerga nel mondo delle imprese dalle crescenti aspettative verso il ruolo di queste ultime nel garantire uno sviluppo sostenibile e dall'evoluzione della prospettiva con cui le imprese affrontano queste problematiche.

Allo stesso tempo, si osserva una potenziale spinta verso l'innovazione e l'imprenditorialità anche nel settore sociale e nel mondo del *non-profit*. Questi ambiti sono quelli tradizionalmente deputati ad affrontare bisogni e problemi sociali e a cercare di fornire adeguate risposte e soluzioni. In questi contesti, gli obiettivi di sostenibilità, equità sociale, risoluzione di specifiche problematiche socio-ambientali sono *driver* primari e costituiscono la stessa ragion d'essere delle organizzazioni. D'altro canto, i limiti dell'azione degli operatori *non-profit* – pubblici e privati – nel fronteggiare tali problematiche sono evidenti e sono in buona parte all'origine delle crescenti aspettative e istanze nei confronti delle imprese. Tali limiti, in parte, sono legati all'assenza in alcuni contesti di sufficienti infrastrutture ed operatori pubblici e privati *non-profit* che offrano risposte alle esigenze ed alle problematiche di natura sociale; in parte, derivano dall'inadeguatezza della risposta che sono in grado di offrire le strutture esistenti (Valentine, Crane,

2010). Questo determina la presenza di bisogni insoddisfatti e, frequentemente, comporta situazioni di crisi ambientale e umanitaria che le istituzioni convenzionali non sono in grado di fronteggiare (Nicholls, 2006).

Emerge quindi anche nell'ambito del *non-profit* l'esigenza di ricercare soluzioni innovative ai problemi sociali che permettano di aumentare l'efficienza e l'efficacia dell'attività svolta. Al riguardo si osserva una progressiva apertura verso approcci e pratiche propri delle imprese *for-profit* e verso un orientamento al mercato (Dees, 2001). In particolare, si riconosce sempre più l'importanza di identificare soluzioni che permettano di generare ricavi, aumentando la disponibilità di risorse e, quindi, la possibilità delle organizzazioni di sostenersi e sviluppare la propria attività. In questa prospettiva, cresce l'attenzione nel *non-profit* verso l'adozione di un approccio imprenditoriale e la ricerca di nuove modalità di impiego delle risorse che permettano di aumentare l'effettivo impatto sociale delle iniziative sviluppate (Short et al. 2009).

All'origine di questa crescente attenzione e dello sviluppo di iniziative imprenditoriali *non-profit* si possono identificare due principali tendenze. Da un lato, le organizzazioni *non-profit* sperimentano forti limitazioni delle risorse a disposizione per i tagli alla spesa pubblica e per i limiti e l'incertezza delle donazioni che ricevono e, di conseguenza, hanno maturato una crescente necessità di limitare la dipendenza da tali fonti.

Dall'altro lato, emergono i limiti dell'efficacia dei tradizionali approcci filantropici e/o governativi ad alcune problematiche sociali che si basano sul conferimento di risorse a titolo di donazione o di contributo pubblico. Questo tipo di intervento può infatti rischiare di alleviare gli effetti più immediati dei problemi sociali, senza però essere in grado di risolverli. In questo modo si perpetua sostanzialmente la necessità di dedicare risorse al problema affrontato e, quindi, la dipendenza dalle fonti di finanziamento pubbliche o di natura filantropica. Per questa ragione anche nel mondo *non-profit* emerge la necessità di un approccio imprenditoriale che identifichi soluzioni innovative, più efficaci e, ove possibile, con un potenziale di generazione di reddito. Allo stesso tempo emerge progressivamente l'esigenza

di limitare la dipendenza dei beneficiari, ad esempio, attraverso lo sviluppo di soluzioni che prevedano una loro parziale partecipazione alla copertura dei costi o il coinvolgimento in attività lavorative (Dees, 1998).

E' altresì da notare come la consapevolezza della limitata efficacia del tradizionale approccio filantropico da parte dei potenziali finanziatori contribuisca a limitare ulteriormente le risorse disponibili per progetti di questa natura. Le diverse iniziative con finalità sociale, nella propria attività di *fundraising*, si trovano a competere per risorse scarse. Dovendo scegliere la destinazione dei propri fondi, i potenziali finanziatori (ad esempio le fondazioni) tendono sempre più a privilegiare iniziative che possano nel tempo diventare autosufficienti e a favorire lo sviluppo delle risorse e competenze necessarie a questo scopo. Ciò rappresenta un ulteriore incentivo alla ricerca di soluzioni innovative ai problemi sociali che consentano progressivamente di raggiungere una condizione di sostenibilità finanziaria.

Un approccio imprenditoriale può quindi risultare utile nell'ambito del settore sociale sia per superare i vincoli finanziari legati alla completa dipendenza da donazioni e fonti pubbliche, sia per aumentare l'efficacia delle iniziative intraprese. Si pensi, ad esempio, ai benefici che si possono ottenere avviando iniziative imprenditoriali cosiddette "*bottom-of-the-pyramid*", volte a servire popolazioni svantaggiate il cui potere di spesa è così ridotto da non risultare attrattivo per i tradizionali operatori *for-profit* (Prahalad, Hart 2002). Soddisfare i bisogni di queste popolazioni con meri interventi filantropici richiede un continuo impiego di risorse e non risolve il problema alla radice.Cogliere l'opportunità imprenditoriale legata all'esistenza di questi mercati non serviti permette invece di generare ricavi che, seppur ridotti, rappresentano una fonte di finanziamento importante e possono arrivare a garantire l'autonomia dell'iniziativa imprenditoriale. Il reinvestimento degli utili eventualmente generati permette inoltre di sviluppare l'iniziativa aumentando significativamente il suo impatto e contribuendo così all'effettiva risoluzione del problema affrontato. Il diretto coinvolgimento delle popolazioni

svantaggiate nell'ambito delle iniziative imprenditoriali permette inoltre di dare un contributo anche alla riduzione della disoccupazione, contribuendo altresì ad aumentare il potere di spesa di tali popolazioni e quindi la dimensione e l'attrattività del mercato che esse rappresentano.

Sia nel settore *for-profit* che in quello *non-profit* si riscontrano quindi potenziali stimoli all'adozione di un approccio imprenditoriale alle problematiche sociali e ambientali, che possa aiutare a massimizzare la propria capacità di incidere sulla società e sulle condizioni di sostenibilità e, ove possibile, di trovare soluzioni che concilino obiettivi economici, sociali e ambientali. Nella pratica si osserva la crescente diffusione di iniziative imprenditoriali con valenza sociale e ambientale, sia senza scopo di lucro che orientate a combinare redditività e impatto socio-ambientale. Ciò ha suscitato l'interesse degli studiosi che, secondo diverse prospettive e nell'ambito di differenti discipline, hanno cercato di comprendere questo fenomeno e di ricondurlo a precise categorie concettuali. Nel capitolo che segue, si focalizzerà l'attenzione sulla *social entrepreneurship*, passando in rassegna innanzitutto i lavori che hanno cercato di definire questo concetto e di delineare i confini del relativo ambito di ricerca.

CAPITOLO 3

L'IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE

Dopo aver evidenziato i tratti distintivi dell'imprenditorialità e aver identificato alcuni *driver* e potenziali vantaggi dell'adozione di un approccio imprenditoriale alle problematiche sociali e ambientali, si passa ora ad analizzare nello specifico il concetto di *social entrepreneurship* o imprenditorialità sociale, attraverso una rassegna dei contributi che hanno tentato di definire questa forma di imprenditorialità, identificarne i tratti distintivi e delimitare il relativo ambito di studio.

3.1. L'imprenditorialità sociale: una rassegna critica delle definizioni

Lo sviluppo di iniziative imprenditoriali con valenza sociale ha determinato una crescente attenzione a questo fenomeno da parte di molti studiosi, i quali però hanno fornito definizioni molto eterogenee di questo termine, delineando in modo diverso i confini del proprio ambito di studio. Il tema, infatti, è stato affrontato secondo punti di vista e prospettive disciplinari differenti e molti autori si sono focalizzati su ambiti specifici, quali le iniziative imprenditoriali nel *non-profit*, le esperienze maturate nell'ambito del settore pubblico o le imprese *for-profit* con finalità sociali.

Diversi autori concordano sul fatto che la letteratura sulla *social entrepreneurship* sia ancora in una fase iniziale di sviluppo (Mair, Martì, 2006; Anderson, Dees, 2006; Nicholls, 2009; Short et al., 2009) e la stessa difficoltà di giungere ad una definizione condivisa ne sia una testimonianza (Christie, Honig, 2006; Zahra et al. 2009). Tale difficoltà, peraltro, risulta acuita

dai problemi definitivi che, come è stato evidenziato, contraddistinguono il più generale ambito di studi sull'imprenditorialità. La molteplicità delle definizioni di imprenditorialità si riflette infatti inevitabilmente nella difficoltà di identificare in modo univoco gli elementi che connotano la componente di imprenditorialità della *social entrepreneurship*. A ciò si aggiungono l'eterogeneità terminologica e, in alcuni casi, la divergenza di opinioni circa i tratti distintivi dell'imprenditorialità sociale rispetto alla cosiddetta "*business entrepreneurship*" o "imprenditorialità commerciale". Di conseguenza, una parte consistente della letteratura sulla *social entrepreneurship* continua a dibattere su questioni definitive e a cercare di comparare le definizioni fornite in letteratura per evidenziarne punti comuni e differenze da cui partire per provare a far avanzare la ricerca in questo ambito (Peredo, McLean, 2006; Weerawardena, Mort 2006; Zahra et al. 2009; Dacin et al. 2010).

Le Tabelle 3.1 e 3.2 presentano una serie di definizioni, rispettivamente, di *social entrepreneurship* e di imprenditore sociale che, da un lato, testimoniano l'eterogeneità delle definizioni e delle prospettive adottate in letteratura, dall'altro, sono la base per provare a sviluppare una sintesi, seppur parziale, del dibattito sul concetto di imprenditorialità sociale.

La scelta di fare riferimento sia alle definizioni di imprenditorialità che a quelle di imprenditore sociale è dettata dal fatto che - analogamente a quanto riscontrato negli studi sull'imprenditorialità *tout court* - alcuni autori si sono focalizzati sugli individui che danno vita a iniziative di imprenditorialità sociale, per il ruolo cruciale che gli imprenditori svolgono e - nel caso specifico della *social entrepreneurship* - per la rilevanza che possono assumere i valori e le motivazioni di questi ultimi nella scelta di perseguire un'opportunità imprenditoriale con valenza sociale. Nella selezione delle definizioni di imprenditore sociale, ci si è comunque limitati a considerare quelle ritenute maggiormente funzionali all'identificazione dei tratti distintivi dell'imprenditorialità sociale (non includendo, ad esempio, definizioni maggiormente focalizzate sui tratti della personalità

che i vari autori associano a tale ruolo). Per questa ragione i due gruppi di definizioni verranno analizzati congiuntamente.

Tabella 3.1. Definizioni di imprenditorialità sociale

Fowler (2000)	<i>Social entrepreneurship</i> is the creation of viable (socio-economic structures, relations, institutions, organisations and practices that yield and sustain social benefits.
Canadian Centre for <i>Social entrepreneurship</i> (CCSE) (2001)	Innovative dual bottom line initiatives emerging from the private, public and voluntary sectors. The 'dual bottom line' refers to the emphasis placed on ensuring that investment generates both economic and social rates of return. (...) Social entrepreneurs are leaders in the field of social change.
MacMillan (2003)	It's a process whereby the creation of new <i>business</i> enterprise leads to social wealth enhancement so that both society and the entrepreneur benefit.
Mort et al. (2003)	<i>Social entrepreneurship</i> as a multidimensional construct involving the expression of entrepreneurially virtuous behaviour to achieve the social mission, a coherent unity of purpose and action in the face of moral complexity, the ability to recognise social value-creating opportunities and key decision-making characteristics of innovativeness, proactiveness and risk-taking.
Alvord et al. (2004)	<i>Social entrepreneurship</i> (...) creates innovative solutions to immediate social problems and mobilizes the ideas, capacities, resources, and social arrangements required for sustainable social transformations.
Hartigan (2006)	Entrepreneurs whose work is aimed at progressive social transformation (...) create a new form of <i>business: social entrepreneurship</i> .
Mair, Marti (2006)	First, we view <i>social entrepreneurship</i> as a process of creating value by combining resources in new ways. Second, these resource combinations are intended primarily to explore and exploit opportunities to create social value by stimulating social change or meeting social needs. And third, when viewed as a process, <i>social entrepreneurship</i> involves the offering of services and products but can also refer to the creation of new organizations.
Peredo, McLean (2006)	<i>Social entrepreneurship</i> is exercised where some person or persons (1) aim either exclusively or in some prominent way to create social value of some kind, and pursue that goal through some combination of (2) recognizing and exploiting opportunities to create this value, (3) employing innovation, (4) tolerating risk and (5)

	declining to accept limitations in available resources.
Austin et al. (2006)	Innovative, social value creating activity that can occur within or across the nonprofit, <i>business</i> , and government sectors.
Cho (2006)	A set of institutional practices combining the pursuit of financial objectives with the pursuit and promotion of substantive and terminal values.
Martin, Osberg (2007)	<i>Social entrepreneurship</i> (have) the following three components: (1) identifying a stable but inherently unjust equilibrium that causes the exclusion, marginalization, or suffering of a segment of humanity that lacks the financial means or political clout to achieve any transformative benefit on its own; (2) identifying an opportunity in this unjust equilibrium, developing a social value proposition, and bringing to bear inspiration, creativity, direct action, courage, and fortitude, thereby challenging the stable state's hegemony; and (3) forging a new, stable equilibrium that releases trapped potential or alleviates the suffering of the targeted group, and through imitation and the creation of a stable ecosystem around the new equilibrium ensuring a better future for the targeted group and even society at large.
Perrini (2007)	La SE si configura come processo innovativo votato esplicitamente alla creazione di valore sociale, attraverso il miglioramento di una situazione di disequilibrio sociale, e intrapreso all'interno di un'organizzazione imprenditoriale designata a contribuire, a iniziare o determinare un cambiamento sociale.
Parkinson, Howorth (2008)	<i>Social entrepreneurship</i> (is) the use of entrepreneurial processes for social purpose.
Nicholls (2009)	<i>Social entrepreneurship</i> is (...) any innovative action that individuals, organizations, or networks conduct to enhance or reconfigure existing institutional arrangements to address the inadequate provision, or unequal distribution, of social and environmental goods.
Said <i>Business School</i> (2009)	<i>Social entrepreneurship</i> is about innovative, market-oriented approaches underpinned by a passion for social equity and environmental sustainability. Ultimately, <i>social entrepreneurship</i> is aimed at transformational systems change that tackles the root causes of poverty, marginalization, environmental deterioration and accompanying loss of human dignity.
Zahra et al.(2009)	<i>Social entrepreneurship</i> encompasses the activities and processes undertaken to discover, define, and exploit opportunities in order to enhance social wealth by creating new ventures or managing existing organizations in an innovative manner.

Dalle due tabelle si osserva innanzitutto che, come prevedibile, la maggioranza delle definizioni abbina due componenti relative, rispettivamente, alla dimensione sociale e alla dimensione imprenditoriale della *social entrepreneurship*. La prima è spesso espressa in termini generali e quindi simile in molte delle definizioni analizzate, mentre la seconda è richiamata facendo riferimento a diversi elementi.

3.1.1. La dimensione sociale

Un riferimento comune a molte delle definizioni analizzate è quello alla creazione di *valore sociale* (Dees 1998; Reis 1999; Mort et al. 2003; Mair, Marti 2006; Peredo, McLean 2006; Sharir, Lerner 2006; Perrini, 2007; Martin, Osberg 2007) o *ricchezza sociale* (MacMillan 2003; Zahra et al. 2009). La caratteristica distintiva dell'imprenditorialità sociale è così identificata nel potenziale di creazione di valore sociale e nell'orientamento a tale obiettivo. L'enfasi sul valore sociale piuttosto che sul profitto individuale connota la dimensione sociale della *social entrepreneurship* e, allo stesso tempo, il concetto di creazione di valore richiama un uso efficiente delle risorse e la capacità di ricombinare queste ultime secondo modalità che consentano di ottenere benefici che superano i costi connessi all'impiego delle risorse stesse.

Più in generale, si può dire che praticamente in tutte le definizioni analizzate, vi è un richiamo esplicito alla dimensione sociale espressa attraverso il riferimento alla creazione di valore sociale oppure al perseguimento di un obiettivo o una missione sociale (Parkinson, Howorth, 2008; London, Morfopoulos, 2010) oppure all'impatto della *social entrepreneurship* in termini di benefici sociali (Fowler 2000), attenuazione o soluzione di problemi sociali (Bloom, Chatterji 2009; Said School 2009), soddisfacimento di bisogni sociali (Leadbeater, 1997), giustizia sociale (Nicholls, 2009) o cambiamento sociale (CCSE 2001; Alvord et al. 2004; Hartigan 2006; Perrini, 2007).

Unica eccezione è la definizione fornita da Cho (2006) che parla di perseguimento e promozione di “valori”, evitando volutamente il riferimento a “obiettivi sociali”. Questa scelta deriva da una critica che tale autore rivolge alla letteratura sulla *social entrepreneurship*, la quale – a suo giudizio – in gran parte evita di spiegare o indagare in dettaglio il concetto di “sociale” e assume gli obiettivi sociali come fattori esogeni e predeterminati, mentre la scelta di perseguire certi obiettivi di cambiamento o impatto sociale presuppone valutazioni politiche e risvolti valoriali. Al riguardo è da notare come anche Mort et al. (2003) sottolineino la complessità morale che caratterizza la definizione e il perseguimento della missione dell’imprenditore sociale.

In sintesi, comunque, tutte le definizioni analizzate indicano le iniziative di imprenditorialità sociale come motivate da obiettivi sociali e/o connotate da un rilevante impatto sociale, anche se differiscono per quanto riguarda la possibile presenza ed il ruolo di obiettivi economici (Zahra et al. 2009). Molti autori, infatti, hanno limitato il campo della *social entrepreneurship* all’ambito *non-profit*, che è stato il contesto su cui si sono inizialmente focalizzati gli studi su questo fenomeno, mentre altri autori, soprattutto recentemente, hanno esteso l’ambito dell’imprenditorialità sociale includendo imprese *for-profit* e organizzazioni ibride che abbinano obiettivi economici e sociali (Hemingway, 2005; Harris et al., 2009; Short et al, 2009). Questa estensione è stata evidenziata da alcuni autori nella definizione stessa di imprenditorialità sociale attraverso il riferimento alla cosiddetta “*double bottom line*” (CCSE, 2001), all’ottenimento di benefici per l’imprenditore e per la società (MacMillan, 2003), al perseguimento congiunto di valori sostanziali e obiettivi finanziari (Cho, 2006) o indicando esplicitamente sia le organizzazioni *non-profit* che le iniziative *for-profit* con una missione sociale nel novero delle iniziative di *social entrepreneurship* (London, Morfopoulos, 2010). Nella maggioranza dei casi però le definizioni adottate non fanno esplicito riferimento all’eventuale perseguimento di obiettivi economico-finanziari, né ai risultati economici ottenibili o all’orientamento al mercato come elemento connotante della

social entrepreneurship e si focalizzano invece esclusivamente sulla primaria dimensione sociale.

Tabella 3.2. Definizioni di imprenditore sociale

Waddock, Post (1991)	Social entrepreneurs are private sector citizens who play critical roles in bringing about catalytic changes in the public sector agenda and the perception of certain social issues.
Leadbeater (1997)	Social entrepreneurs combine approaches of <i>business</i> and social welfare. They identify under-utilized resources – people, buildings, equipment – and find ways of putting them to use to satisfy unmet social needs.
Dees (1998)	Social entrepreneurs play the role of change agents in the social sector, by: <ul style="list-style-type: none"> • adopting a mission to create and sustain social value (not just private value), • recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission, • engaging in a process of continuous innovation, adaptation, and learning, • acting boldly without being limited by resources currently in hand, and • exhibiting heightened accountability to the constituencies served and for the outcomes created.
Reis (1999)	Social entrepreneurs create social value through innovation and leveraging financial resources – regardless of source – for social, economic, and community development.
Canadian Centre for <i>Social entrepreneurship</i> (CCSE) (2001)	Social entrepreneurs are leaders in the field of social change.
Sharir, Lerner (2006)	The social entrepreneur (acts) as a change agent to create and sustain social value without being limited to resources currently in hand.
Bloom, Chatterji (2009)	Social entrepreneurs (are) individuals who start up and lead new organizations or programs that are dedicated to mitigating or eliminating a social problem, deploying change strategies that differ from those that have been used to address the problem in the past.
London, Morfopoulos (2010)	Social entrepreneurs are social activists, advocates for themselves and others, and developers of for-profit- <i>businesses</i> and not- <i>for-profit</i> organizations that have a social mission.

3.1.2. La dimensione imprenditoriale

Passando a considerare gli altri tratti distintivi messi in luce nelle definizioni presentate, si osserva come essi siano sostanzialmente riconducibili ai tratti dell'imprenditorialità che i vari autori ritengono maggiormente significativi nel connotare la *social entrepreneurship*.

Un primo aspetto su cui focalizzare l'attenzione è l'enfasi posta in molte definizioni sul ruolo dell'innovazione (Dees 1998; Reis 1999; Mort et al. 2003; Alvord et al. 2004; Paredo, McLean, 2006; Perrini, 2007; Nicholls, 2009; Said School, 2009) e sul cambiamento generato dall'imprenditorialità sociale (Waddock, Post 1991; Dees, 1998; CCSE 2001; Alvord et al. 2004; Sharir, Lerner 2006; Hartigan 2006; Mair, Martì 2006; Martin, Osberg, 2007; Said *Business School*, 2009; Nicholls 2009).

L'imprenditorialità sociale è definita da diversi autori come il perseguimento di un obiettivo sociale e la creazione di valore per la società attraverso l'*innovazione*. In questa prospettiva, la componente di imprenditorialità della *social entrepreneurship* consiste nella capacità di identificare soluzioni innovative per specifici problemi sociali. Bloom e Chatterji (2009), ad esempio, identificano esplicitamente gli imprenditori sociali come individui che cercano di risolvere o mitigare un problema sociale sviluppando strategie di cambiamento che differiscono da quelle che sono state usate per affrontare il problema in passato. Il discrimine rispetto ad altre iniziative con finalità sociali risiede nell'innovatività delle soluzioni adottate, che – per definizione – può corrispondere a forme organizzative, forme societarie, pratiche gestionali e modelli di *business* molto differenti: da ciò la notevole eterogeneità delle iniziative di imprenditorialità sociale e la difficoltà di descriverne i confini.

Questa impostazione riflette quella di diversi lavori sull'imprenditorialità *tout court* che attribuiscono un ruolo centrale all'innovazione e interpretano l'imprenditorialità come capacità di ricombinare in modo innovativo le risorse. Inoltre, analogamente a quanto rilevato con riguardo all'imprenditorialità in generale, anche nella definizione della *social entrepreneurship* l'enfasi è spesso posta sul *cambiamento*

generato dall'azione innovatrice dell'imprenditore. Così come l'OCSE (OECD, 1998) definisce gli imprenditori agenti di cambiamento e di crescita in un'economia di mercato, analogamente alcuni autori identificano gli imprenditori sociali come agenti di cambiamento nel settore sociale (Dees, 1998; CCSE 2001; Sharir and Lerner 2006).

Come già osservato con riguardo agli studi sull'imprenditorialità in generale, il riferimento alla capacità di generare cambiamento è efficace quanto generica e, anche con riguardo alla *social entrepreneurship*, assume connotazioni differenti. A fronte di autori che parlano genericamente di cambiamento sociale, vi sono definizioni in cui si enfatizza la potenziale portata di tale cambiamento, attribuendo un ruolo molto significativo alla *social entrepreneurship* nella soluzione di problemi sociali. L'imprenditorialità sociale è esplicitamente indicata in diversi contributi come foriera di trasformazioni sociali (Alvord et al. 2004; Hartigan 2006; Said School, 2009; Nicholls, 2009). Al riguardo, Martin e Osberg (2007) sottolineano la capacità degli imprenditori sociali di identificare stabili situazioni di equilibrio caratterizzate da iniquità sociale e di cambiarle, generando un nuovo equilibrio al quale corrispondono migliori condizioni per un gruppo di persone. Tali autori riconoscono quindi un ruolo di *creative destruction* all'imprenditorialità sociale, che comporta il cambiamento dello *status quo* e la ridefinizione degli equilibri sociali, così come nella visione schumpeteriana l'innovazione apportata dall'imprenditore scardina gli equilibri di mercato. Nella definizione di Martin e Osberg, inoltre, si sottolinea come il nuovo equilibrio generato a beneficio di un gruppo possa essere esteso ad altri per effetto dell'imitazione. Anche Waddock e Post (1991) evidenziano la natura catalizzatrice dei cambiamenti generati dell'attività degli imprenditori sociali, in grado di mutare l'agenda del settore pubblico e la percezione di certe questioni sociali. Questo è un aspetto interessante perché, anche se l'effettiva dimensione dell'impatto della *social entrepreneurship* è ancora da valutare, è interessante notare come esso possa essere legato a due aspetti:

- l'effetto diretto, ossia il cambiamento immediato generato dall'attività dell'imprenditore sociale;
- l'effetto indiretto legato all'attenzione che tale attività suscita verso specifiche problematiche sociali e verso modalità innovative per fronteggiarle (Alvord et al., 2004).

Sempre con riguardo alla portata potenziale dei cambiamenti generati, alcuni autori associano all'imprenditorialità sociale la capacità di affrontare alla radice i problemi sociali. La Saïd Business School (2009), ad esempio, definisce la *social entrepreneurship* come finalizzata ad attuare cambiamenti che incidano sulle cause ultime di questioni sociali quali la povertà, la marginalizzazione, il deterioramento ambientale. In questo modo, si enfatizza la potenziale importanza ed entità dei cambiamenti sociali determinati dalla *social entrepreneurship* e si connota questo tipo di attività rispetto ad iniziative che, adottando soluzioni più "tradizionali" alle problematiche sociali, spesso si limitano ad alleviarne le manifestazioni più immediate senza impattare sulle cause sottostanti (Nicholls, 2009). Al riguardo, vi è anche chi riconosce esplicitamente una *leadership* nel cambiamento sociale alla *social entrepreneurship* (CCSE, 2001), riconoscendole di fatto un ruolo centrale nei processi di mutamento e nella soluzione dei problemi sociali e ambientali. Questa enfasi sulla portata degli effetti generabili dall'imprenditorialità sociale e sulla supremazia di questa forma di cambiamento sociale corrispondono a quella che, con prevalente riguardo alle problematiche di sostenibilità ambientale, Hall et al. (2010) hanno definito come "*panacea hypothesis*", ossia l'idea ottimistica che attraverso l'imprenditorialità si possa arrivare ad una soluzione dei problemi della società. Allo stato attuale, però, questa risulta effettivamente essere solo un'ipotesi, ancora da testare adeguatamente e a fronte della quale, come accennato in precedenza, si aprono anche importanti questioni circa la direzione del cambiamento sociale, i valori che la orientano e la dimensione politica che l'azione imprenditoriale viene ad assumere.

Un altro elemento che ricorre in diversi dei contributi analizzati nelle Tabelle 4.1 e 4.2 è la definizione dell'imprenditorialità sociale in termini di *processo* (Dees, 1998; MacMillan, 2003; Perrini, 2007; Parkinson, Howorth, 2008; Zahra et al., 2009). Analogamente a quanto osservato con riguardo all'imprenditorialità *tout court*, ciò mette in luce la complessità dell'azione imprenditoriale che si estrinseca in un insieme articolato di attività e di fasi.

Un ulteriore importante punto di contatto con la letteratura sull'imprenditorialità convenzionale è il riferimento in diverse definizioni al concetto di *opportunità* e la descrizione della *social entrepreneurship* come capacità di identificare e sfruttare opportunità di creare valore sociale (Dees, 1998; Mort et al. 2003; Mair, Martì 2006; Peredo, McLean 2006; Martin, Osberg 2007; Zahra et al. 2009). In questo modo si richiama chiaramente il processo imprenditoriale di identificazione, selezione e sfruttamento di opportunità attraverso un'innovativa ricombinazione di risorse, e allo stesso tempo si evidenzia la particolarità della *social entrepreneurship* che è connessa al tipo di opportunità perseguite. Mentre le opportunità imprenditoriali "tradizionali" corrispondono alla possibilità di impiegare le risorse in modo da ottenere un risultato per l'imprenditore maggiore dei costi sostenuti e, quindi, di generare un profitto, le opportunità sfruttate dagli imprenditori sociali implicano un potenziale di creazione di valore sociale. Se nel caso della *business entrepreneurship* l'opportunità corrisponde ad un potenziale beneficio individuale (che può eventualmente avere anche positive ricadute sociali), nel caso della *social entrepreneurship* l'opportunità stessa consiste nella possibilità di creare valore sociale, ossia di generare un beneficio netto per la società.

Analogamente a quanto osservato con riguardo all'imprenditorialità *tout court*, anche in alcune definizioni di imprenditorialità sociale si richiama la capacità degli imprenditori di agire prescindendo dalle risorse attualmente a disposizione (Dees 1998; Peredo, McLean 2006; Sharir, Lerner 2006). Questo aspetto è particolarmente importante perché ha una duplice implicazione:

- da un lato, comporta che gli imprenditori sociali siano in grado di identificare opportunità di ricombinazione di risorse che trascendono quelle cui essi hanno accesso immediato;
- dall'altro, implica che la decisione di perseguire tali opportunità richiede la capacità di reperire, mobilitare e organizzare le risorse necessarie (Alvord et al. 2004; Mair, Martì 2006).

Come si vedrà in seguito, questo secondo aspetto, cruciale per ogni forma di imprenditorialità, assume connotati e criticità particolari nel caso dell'imprenditorialità sociale. Anche per questa ragione vi sono autori che evidenziano come vi sia una componente di rischio imprenditoriale anche nella decisione di perseguire un'opportunità di creazione di valore sociale e, quindi, l'assunzione di rischio sia uno dei tratti che connotano la *social entrepreneurship* e la accomunano all'imprenditorialità tradizionale (Mort et al. 2003; Peredo, McLean 2006).

3.1.3. Un tentativo di sintesi

Dalla rassegna delle definizioni presentate emerge come vi siano alcuni tratti caratterizzanti dell'imprenditorialità che sono ripresi da diversi autori che hanno cercato di definire la *social entrepreneurship* e che, in estrema sintesi, possono essere ricondotti a:

- l'innovazione e il cambiamento generato;
- l'identificazione e lo sfruttamento di opportunità (attraverso la mobilitazione di risorse e la loro combinazione).

Come evidenziato anche nella Tabella 3.3, questi elementi rappresentano sia tratti dell'imprenditorialità che caratterizzano la *social entrepreneurship*, sia fattori rispetto ai quali si manifesta la peculiarità dell'imprenditorialità sociale rispetto alla *business entrepreneurship*. Tra i tratti distintivi della prima

vi è, infatti, il tipo di opportunità perseguite (ossia opportunità di creazione di valore sociale e non mere opportunità di profitto) e la rilevanza dell'impatto sociale, piuttosto che dell'impatto sul mercato, delle innovazioni introdotte.

La tabella mette altresì in luce come la dimensione sociale, oltre che manifestarsi nelle specificità appena evidenziate, venga esplicitamente richiamata nelle varie definizioni di *social entrepreneurship* analizzate con diverse modalità che la tabella riassume sinteticamente.

Tabella 3.3. Dimensione sociale e dimensione imprenditoriale nelle definizioni di imprenditorialità sociale

<i>Definizioni di imprenditorialità sociale</i>		
<i>Dimensione sociale</i>	<i>Dimensione imprenditoriale</i>	<i>Specificità rispetto alle definizioni di imprenditorialità tout court</i>
espressa come: <ul style="list-style-type: none"> • creazione di valore sociale • creazione di ricchezza sociale • obiettivi sociali • missione sociale • attenuazione o soluzione di problemi sociali • benefici sociali • soddisfacimento di bisogni sociali • giustizia sociale • cambiamento sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • innovazione • cambiamento • identificazione e sfruttamento di opportunità • reperimento e combinazione di risorse 	<ul style="list-style-type: none"> ☉ rilevanza del cambiamento sociale generato (piuttosto che dell'impatto sul mercato) ☉ opportunità di creazione di valore sociale (e di non mere opportunità di profitto)

In questo lavoro, sulla base della rassegna della letteratura e in coerenza con la definizione di imprenditorialità adottata, si definisce l'imprenditorialità sociale come il *processo di*

identificazione e sfruttamento di opportunità di creazione di valore sociale attraverso la mobilitazione e la ricombinazione innovativa di risorse.

La *social entrepreneurship*, nell'accezione adottata, può tradursi sia nella creazione di nuove organizzazioni, sia in iniziative imprenditoriali e modalità innovative di gestione sviluppate nell'ambito di organizzazioni esistenti (Mair, Martì, 2006; Zahra et al., 2009). Essa non è quindi esclusivamente legata all'attività imprenditoriale dei singoli, ma può manifestarsi nell'ambito di *team*, organizzazioni e *network* (Peredo, McLean 2006; Nicholls 2009). Inoltre, assumendo la potenzialità di generazione di valore sociale come elemento discriminante, si includono nella definizione di imprenditorialità sociale sia le iniziative *non-profit* che quelle che associano obiettivi economici di profitto agli obiettivi sociali. Ne rimangono invece tendenzialmente escluse imprese aventi quale unico obiettivo il profitto (seppur impegnate in attività filantropiche o in qualche attività socialmente responsabile), così come le organizzazioni *non-profit* che non adottano alcun tipo di innovazione e non considerano in alcun modo le implicazioni economiche e le condizioni di efficienza della propria attività (Zahra et al., 2009).

3.2. Imprenditorialità sociale e imprenditorialità “commerciale”

Al fine di approfondire lo studio della *social entrepreneurship* e di valutare l'applicabilità a tale fenomeno dei modelli concettuali sviluppati con riguardo all'imprenditorialità *tout court*, è utile approfondire l'analisi degli elementi che distinguono l'imprenditorialità sociale da quella che viene definita imprenditorialità commerciale o *business entrepreneurship*.

Come evidenziato sulla base dell'analisi delle definizioni, tratti distintivi della *social entrepreneurship* sono tipicamente identificati - in modo relativamente generico - nel perseguimento di obiettivi sociali e negli effetti di creazione di

valore sociale. Dal punto di vista pratico, però, l'identificazione delle iniziative di *social entrepreneurship* non risulta così agevole, in quanto tali criteri non determinano confini netti e definiti. In primo luogo, tutta l'imprenditorialità ha una dimensione sociale. Un'iniziativa imprenditoriale di successo può contribuire direttamente o indirettamente alla generazione di valore sociale come conseguenza della creazione di valore privato, per effetto della generazione di entrate fiscali, per l'impatto occupazionale che produce e per i bisogni che soddisfa (Venkataraman, 1997; Mair 2006). Al riguardo, è da sottolineare come Venkataraman (1997) identifichi nel contributo sociale dello sforzo imprenditoriale individuale uno dei *benchmark* rilevanti per valutare l'imprenditorialità "tradizionale", insieme al livello assoluto di *performance* economica che fornisce la remunerazione per tale sforzo individuale.

In secondo luogo, è da considerare che gli effetti sociali delle iniziative di *business entrepreneurship* non sono necessariamente mere conseguenze non ricercate di iniziative imprenditoriali con obiettivi individualistici. Gli imprenditori "tradizionali" sono mossi da un insieme di motivazioni, che non si esauriscono in obiettivi di profitto o in finalità individualistiche, ma possono includere anche il perseguimento di interessi collettivi (Van de Ven et al. 2007). Analogamente, gli stessi imprenditori sociali agiscono sulla base di una combinazione di motivi, non necessariamente tutti di natura altruistica e che, peraltro, possono variare in modo molto significativo a seconda dei casi (Sharir, Lerner, 2006). La distinzione tra *business* e *social entrepreneurship* sulla base della motivazione ultima ad agire dell'individuo risulta, quindi, quanto meno problematica.

Anche il riferimento agli obiettivi perseguiti e alla *mission* dell'organizzazione permette una distinzione di massima tra le due forme di imprenditorialità, che però non può essere intesa come netta e assolutamente dicotomica. In termini generali, infatti, si può dire che il principale obiettivo dell'imprenditorialità commerciale sia quello di ottenere un guadagno privato, mentre la *social entrepreneurship* si contraddistingue per il perseguimento di obiettivi di creazione di valore sociale. A fronte di ciò, però, è necessario tener conto del

fatto che spesso obiettivi sociali e obiettivi economici coesistono e uno dei punti più controversi nel dibattito sulla *social entrepreneurship* riguarda appunto la possibilità di includere in quest'ultima iniziative che combinino obiettivi sociali e obiettivi economico-finanziari, nonché la natura e il ruolo che questi ultimi possono assumere. Come già anticipato, infatti, alcuni autori limitano l'imprenditorialità sociale ad iniziative *non-profit* con una esclusiva finalità sociale ed includono in questa forma di imprenditorialità anche iniziative che non realizzano "earned income", ossia non generano ricavi attraverso scambi di mercato (Anderson, Dees, 2006), mentre, all'estremo opposto, altri autori ammettono la compresenza di obiettivi sociali e orientamento al profitto, riconoscendo altresì la difficoltà in molte situazioni di comprendere se e in quale misura gli obiettivi sociali prevalgano su quelli economici (Peredo, McLean, 2006).

Per questa ragione, Austin et al. (2006) suggeriscono che, sebbene la *social entrepreneurship* sia contraddistinta primariamente dalla sua finalità sociale, non è possibile identificare una netta dicotomia tra imprenditorialità sociale e commerciale quanto piuttosto un *continuum* tra due situazioni estreme: "from purely social to purely economic" (Austin et al., 2006: 3). A fini analitici è quindi utile confrontare i due estremi del *continuum*, corrispondenti a *mission* pure (economiche o sociali), ma allo stesso tempo è necessario comprendere come l'imprenditorialità sociale includa una varietà di forme organizzative ibride, che combinano – con equilibri differenti a seconda dei casi – elementi propri dei due estremi (Tabella 3.4). Esistono cioè varie forme di imprenditorialità sociale che corrispondono ad un diverso *mix* di obiettivi sociali ed economici. Gli obiettivi economici perseguiti all'interno di un'iniziativa di imprenditorialità sociale non sono necessariamente obiettivi di profitto: un'organizzazione può ambire semplicemente alla sostenibilità finanziaria ossia alla copertura dei costi, oppure limitarsi ad obiettivi di diversificazione delle fonti di entrata (Alter, 2006). Il *continuum* di opzioni descritto da Dees (2001) (e rappresentato nella Tabella 3.4) va dalle iniziative *non-profit* tradizionali alle

imprese *for-profit*. L'imprenditorialità sociale si trova nelle situazioni intermedie che includono *non-profit* che adottano approcci innovativi volti all'efficacia e all'efficienza ma non generano ricavi, *non-profit* con diversa capacità di generazione di ricavi e realtà con obiettivi di profitto. In questa prospettiva, la stessa distinzione tra *for-profit* e *non-profit* appare sfumata e legata più alla forma giuridica che agli aspetti sostanziali, rispetto ai quali si può appunto delineare una sorta di *continuum* tra forme *non-profit* e *for-profit* che garantiscano diversi livelli di autofinanziamento (Nicholls, 2006).

Tabella 3.4. Lo spettro dell'imprenditorialità sociale

	Continuum di opzioni		
	Puramente filantropico	Ibrido	Puramente commerciale
<i>Orientamento e obiettivi</i>	Mission-driven Creazione di valore sociale	Bilanciamento di missione e mercato Valore sociale e economico	Market-driven Creazione di valore economico
<i>Stakeholder chiave</i>			
Beneficiari	Non pagano corrispettivo	Prezzi/remunerazioni inferiori al mercato e/o mix delle soluzioni estreme	Pagano prezzi di mercato
Capitale	Donazioni e sovvenzioni		Capitale a tassi di mercato
Forza lavoro	Volontari		Retribuzioni a livelli di mercato

Fonte: adattamento da Dees (2001)

Il riferimento a un *continuum* di opzioni è utile, oltre che per mettere in luce l'esistenza di diverse possibili forme di *social entrepreneurship*, anche per comprendere come gli elementi che differenziano l'imprenditorialità sociale dalla *business entrepreneurship* possano corrispondere anche a differenze tra le

varie forme di imprenditorialità sociale. Si evidenzia inoltre la natura ibrida della *social entrepreneurship*, che combina obiettivi, approcci e logiche di azione differenti. A ciò, come si vedrà in seguito, sono legate sia le potenzialità di creazione di valore sociale (ed economico) di questa tipologia di iniziative imprenditoriali, sia alcune possibili criticità.

Volendo schematizzare le differenze tra *social* e *business entrepreneurship* (e, in parte, anche tra le diverse forme di imprenditorialità sociale) è possibile fare riferimento ai seguenti elementi:

- obiettivi perseguiti;
- natura e origine delle opportunità identificate e sfruttate;
- capacità di generare ricavi;
- modalità di raccolta del capitale;
- modalità di mobilitazione delle risorse umane;
- rilevanza degli *stakeholder*;
- misurazione della *performance*.

Obiettivi perseguiti. Il punto di riferimento nella comparazione tra le due forme di imprenditorialità è, come più volte richiamato, il perseguimento di obiettivi di creazione di valore sociale o di meri obiettivi di creazione di valore economico.

Natura e origine delle opportunità. La differenza di obiettivi implica la ricerca e lo sfruttamento di opportunità di natura differente da parte, rispettivamente, dell'imprenditore sociale e commerciale. La *social entrepreneurship* ruota intorno a opportunità di creazione di valore sociale, che sono generate da fallimenti del mercato. Al riguardo, Austin et al. (2006) sottolineano come i fallimenti del mercato diano origine a opportunità differenti per l'imprenditorialità sociale e commerciale. In particolare, vi sono *market failure* che sono percepiti come un problema da parte degli imprenditori tradizionali (e portano quindi le forze di mercato a non soddisfare un determinato bisogno sociale), ma che, al tempo stesso, rappresentano un'opportunità per un imprenditore sociale. Si

pensi, ad esempio, alle popolazioni più svantaggiate (alla base della piramide sociale), i cui bisogni non vengono serviti dall'imprenditorialità commerciale in quanto tali popolazioni non sono in grado di pagare prezzi di mercato per i beni e servizi di cui necessitano. Il ridotto reddito disponibile di queste popolazioni rappresenta un ostacolo per gli imprenditori tradizionali che, pur in presenza di una domanda di beni e servizi e di una relativa disponibilità a pagare, non identificano in questi mercati adeguate opportunità di profitto. Al contrario, questi bisogni insoddisfatti possono rappresentare un'opportunità per gli imprenditori sociali che, non avendo obiettivi di redditività analoghi a quelli della *business entrepreneurship*, possono offrire beni o servizi a prezzi sufficientemente bassi da poter essere pagati anche da questi soggetti *bottom of the pyramid*. Rispetto ad un tradizionale intervento di natura filantropica, questo tipo di iniziativa imprenditoriale permette di generare ricavi, che possono essere impiegati per sostenere ed eventualmente sviluppare l'iniziativa.

Capacità di generare ricavi. Un altro fattore distintivo tra organizzazioni puramente filantropiche e imprese con finalità puramente economiche è appunto la capacità o meno di produrre ricavi di vendita, ossia entrate che derivino dallo scambio sul mercato di beni o servizi. Ad un estremo del *continuum* vi sono organizzazioni che non ricevono alcun corrispettivo per i beni o servizi che erogano e non sono quindi in grado di produrre alcuna forma di "*earned income*". All'estremo opposto vi sono le imprese che realizzano scambi a prezzi di mercato, che consentono loro di coprire i costi e ottenere un profitto. Nelle situazioni intermedie vi sono le varie forme di imprenditorialità sociale che generano ricavi di entità minore, che possono anche non essere sufficienti per coprire i costi. Queste sono situazioni in cui l'impresa ottiene un corrispettivo inferiore ai prezzi di mercato (ad esempio, per rispondere alle esigenze di chi ha un ridottissimo potere di spesa) o in cui l'attività "di mercato" svolta dall'organizzazione assume un peso limitato rispetto al complesso delle attività svolte.

L'attività che genera *earned income*, infatti, può essere perfettamente coincidente con i programmi sociali dell'organizzazione, solo parzialmente sovrapposta o completamente separata (Alter, 2006). Si ha perfetta coincidenza, ad esempio, nel caso citato di iniziative "*bottom of the pyramid*" che generano ricavi vendendo a basso prezzo prodotti e servizi a popolazioni svantaggiate, cui offrono anche opportunità di lavoro contribuendo, così, ad alleviare il problema della disoccupazione e ad incrementare il reddito spendibile. Si ha una parziale sovrapposizione quando, ad esempio, si associa l'offerta di un bene o un servizio a titolo gratuito o a prezzi molto contenuti rivolta ad una determinata categoria di beneficiari all'offerta degli stessi beni/servizi a prezzi di mercato rivolta a soggetti con un maggiore potere di spesa. Si ha invece una completa separazione tra programmi sociali e attività imprenditoriale quando un'organizzazione *non-profit* crea una *social enterprise* esterna, che svolge un'attività di *business* non sovrapposta rispetto alle attività *mission-oriented* dell'organizzazione ma che contribuisce a finanziare queste ultime.

Modalità di raccolta del capitale. La capacità di generare ricavi e, eventualmente, profitti condiziona le possibili modalità di mobilitazione delle risorse. Gli imprenditori sociali, così come i *business entrepreneur*, necessitano di risorse che trascendono quelle a loro disposizione. Nel reperirle, gli imprenditori sociali soffrono di maggiori vincoli rispetto agli imprenditori tradizionali in quanto hanno minori - ove non nulle - possibilità di remunerare tali risorse (Austin et al., 2006). In particolare, per quanto riguarda le risorse finanziarie, ai due estremi del *continuum* rappresentato nella Tabella 3.4 vi sono le organizzazioni *non-profit* pure che raccolgono fondi solo attraverso donazioni e sovvenzioni e le imprese *for-profit* che possono accedere al mercato dei capitali, essendo in grado di offrire ritorni sull'investimento allineati ai tassi di mercato. Nelle situazioni intermedie vi è la necessità di reperire capitali da investitori responsabili che accettino remunerazioni inferiori a quelle di mercato a fronte dell'impatto sociale dell'iniziativa

finanziata. Un'alternativa è quella di cercare di combinare forme di finanziamento con diverso livello di remunerazione attesa: ciò richiede la capacità di interfacciarsi con operatori decisamente eterogenei in quanto ad aspettative, criteri di valutazione e logiche d'azione: investitori *mainstream*, investitori responsabili (*socially responsible investor*) e filantropi.

Modalità di mobilitazione delle risorse umane. Anche nel caso delle risorse umane, il discrimine fondamentale tra organizzazioni puramente filantropiche e organizzazioni con finalità puramente economiche è dato dalla capacità di remunerazione: le prime devono basarsi solamente sul contributo offerto a titolo gratuito da volontari, mentre le seconde possono attrarre talenti offrendo retribuzioni a livello di mercato. Anche in questo caso, nelle situazioni intermedie, si soffrono i vincoli legati alla necessità di pagare retribuzioni più basse della media. Una soluzione per attrarre personale qualificato può essere quella di offrire retribuzioni a livello di mercato ad una parte degli assunti, impiegando congiuntamente volontari o persone che accettano retribuzioni molto basse in ragione della loro forte spinta motivazionale verso la *mission* dell'organizzazione. Questo può comportare dei vantaggi nella misura in cui permette di combinare risorse umane con competenze e *background* differenti, ma allo stesso tempo può creare problemi legati alla difficoltà di far collaborare persone con forti differenze culturali e motivazionali e che ricevono un trattamento economico molto differente a fronte di prestazioni analoghe (Dees, Anderson, 2003).

Rilevanza degli stakeholder. Pur riconoscendo l'importanza degli *stakeholder* nella vita delle tradizionali imprese *for-profit*, Neck et al. (2009) sottolineano come essi assumano particolare rilevanza nel caso dell'imprenditorialità sociale. La generazione di valore per i portatori di interessi più rilevanti è un elemento fondamentale del *business model* stesso di un'iniziativa di imprenditorialità sociale. Per l'imprenditore sociale comprendere il valore creato per i diversi *stakeholder* è quindi necessario fin dalla fase di valutazione delle opportunità da

perseguire, mentre non è un elemento decisivo nell'ipotesi di un'iniziativa con mere finalità economiche.

Inoltre la relazione con gli *stakeholder* è particolarmente importante per il reperimento delle risorse necessarie per sfruttare le opportunità identificate. La soluzione di problemi sociali richiede spesso ampie collaborazioni con soggetti diversi e la capacità di creare e mantenere *network* di relazioni con diversi attori: organizzazioni *non-profit*, istituzioni pubbliche e imprese *for-profit*. La capacità di collaborare con altri soggetti aiuta inoltre l'imprenditore sociale ad aumentare la legittimità della propria iniziativa (Austin et al., 2006; Perrini, 2007).

Misurazione della performance. Un ultimo aspetto che caratterizza l'imprenditorialità sociale rispetto alla *business entrepreneurship* riguarda la misurazione delle *performance*, che risulta particolarmente problematica nel caso della *performance* sociale e, quindi, delle organizzazioni per cui tale dimensione sia prioritaria. I risultati economico-finanziari e la *performance* competitiva, infatti, possono essere valutati attraverso misure quantitative e standardizzate, mentre l'impatto sociale è più complesso da valutare. Molti effetti sociali sono percepiti come non quantificabili e non vi sono indicatori quantitativi standardizzati cui fare riferimento.

D'altro canto, nell'ambito delle iniziative di imprenditorialità sociale è particolarmente importante riuscire a valutare e comunicare la propria capacità di creare valore sociale. Se nel caso delle organizzazioni con pure finalità economiche i meccanismi di mercato forniscono una valutazione delle iniziative imprenditoriali, nel caso della *social entrepreneurship* il mercato non è efficiente nel valutare il valore sociale creato. Ciò rende necessario che sia l'organizzazione stessa a rendere conto del proprio impatto sociale per aumentare la propria legittimità (Dees, 1998; Nicholls, 2009). La criticità dell'*accountability* nelle iniziative di imprenditorialità sociale è altresì legata all'ampio numero e all'eterogeneità degli *stakeholder* cui l'organizzazione è direttamente chiamata a rendere conto (Austin et al. 2006). Tra di essi assumono particolare rilevanza i beneficiari, così come gli *stakeholder* che

apportano le varie risorse necessarie per il perseguimento dell'opportunità alla base dell'iniziativa di *social entrepreneurship* (quali i finanziatori o la forza lavoro) o che collaborano con tale iniziativa.

Nel caso delle organizzazioni ibride che combinano obiettivi sociali e obiettivi economici, le problematiche relative alla misurazione della *performance* e al *reporting* sono particolarmente rilevanti, in quanto la compresenza di obiettivi di diversa natura rende necessario - sia per l'organizzazione che per i suoi interlocutori - valutare e comparare combinazioni di risultati economici e effetti sociali, ovvero ricercare strumenti per valutare congiuntamente le diverse forme di valore creato (sociale, ambientale ed economico) (Emerson, 2003). Per queste organizzazioni, inoltre, l'eterogeneità degli *stakeholder* cui rendere conto è particolarmente accentuata, nella misura in cui l'organizzazione, per la sua natura ibrida, si interfaccia con soggetti tra loro molto differenti per quanto riguarda valori, *mission*, orientamento al profitto, aspettative e criteri di valutazione.

3.3. Le varie forme di imprenditorialità con valenza socio-ambientale

Allo scopo di delineare meglio i confini dell'ambito di studio relativo all'imprenditorialità sociale e di completare l'analisi dei possibili approcci imprenditoriali alle problematiche sociali, si ritiene opportuno prendere in considerazione alcuni filoni di studio che si focalizzano su forme di imprenditorialità con valenza socio-ambientale che si differenziano in qualche modo dalla *social entrepreneurship*. Nell'ambito della letteratura si trovano, infatti, oltre ai numerosi ed eterogenei contributi sull'imprenditorialità sociale, studi riferiti a forme di imprenditorialità denominate dai relativi autori con termini diversi, quali *sustainable entrepreneurship* (Cohen, Winn, 2007; Dean, McMullen, 2007; Hall et al., 2010; Hockerts, Wüstenhagen, 2009), *sustainability entrepreneurship* (Tilley,

Parrish, 2009), *green entrepreneurship* (Walley, Taylor, 2002), *ecological entrepreneurship* (Clifford, Dixon, 2006), *ecopreneurship* (Isaak, 1997; 2002) o *environmental entrepreneurship* (Schaper, 2002).

Pur riconoscendo le specificità ed i contributi forniti dai diversi lavori, in estrema sintesi è possibile ricondurre questi studi a due principali filoni (che peraltro risultano in parte sovrapposti e/o accomunati):

- l'imprenditorialità ambientale,
- l'imprenditorialità sostenibile.

3.3.1. *L'imprenditorialità ambientale*

L'imprenditorialità ambientale è riconducibile a tutte le attività imprenditoriali volte a migliorare l'ambiente, siano esse motivate da primarie finalità ecologiche o da obiettivi di profitto. Il tratto distintivo è il positivo impatto ambientale delle innovazioni introdotte dai cosiddetti *ecopreneur*, mentre la motivazione e l'orientamento (al profitto o alla sostenibilità) che guidano l'identificazione e lo sfruttamento di opportunità di miglioramento delle condizioni ambientali non risultano essere elementi caratterizzanti l'imprenditorialità ambientale, ma solo fattori sulla base dei quali eventualmente distinguere diverse tipologie di imprenditori ambientali (Pastakia, 1998; Isaak, 2002; Walley, Taylor, 2002).

Pastakia (1998), ad esempio, identifica due gruppi di *ecopreneur* denominati rispettivamente "commercianti" e "sociali". I primi sono individui, gruppi o imprese che cercano di massimizzare il proprio guadagno personale (o dell'organizzazione) identificando opportunità di *business* con valenza ambientale (prodotti o processi *eco-friendly*) e sfruttandole attraverso redditizie iniziative imprenditoriali. Gli *ecopreneur* definiti sociali sono invece soggetti (individui o organizzazioni) che cercano di promuovere un'idea, un prodotto o una tecnologia *eco-friendly* sia attraverso il mercato che attraverso soluzioni

non di mercato. Analogamente, Walley e Taylor (2002) identificano diverse tipologie di imprenditori ambientali tra i quali includono non solo soggetti orientati alla sostenibilità, ma anche imprenditori con mere finalità economiche che realizzano innovazioni a favore dell'ambiente per ragioni incidentali o opportunistiche.

3.3.2. *L'imprenditorialità sostenibile*

L'imprenditorialità sostenibile (*sustainable entrepreneurship*) o imprenditorialità orientata alla sostenibilità (*sustainability entrepreneurship*) fa invece riferimento a iniziative imprenditoriali volte a contribuire allo sviluppo sostenibile, ossia a generare benefici con riguardo alla dimensione economica, sociale e ambientale. Nell'ambito di questo filone di studi, si osservano però alcune differenze definitorie: posto il *driver* della sostenibilità come tratto distintivo di questa forma di imprenditorialità, i vari autori attribuiscono ad esso un diverso significato.

In una prima impostazione si definisce la *sustainability entrepreneurship* in termini di “*those entrepreneurial acts that are driven by the purpose of contributing to sustainable development – that is, to better both environmental quality and social well-being*” (Tilley, Parrish, 2009: p.55). L'enfasi in questa definizione è posta sull'orientamento alla sostenibilità, che è espresso in termini di impegno e capacità di tenere in considerazione congiuntamente tutti gli aspetti dello sviluppo e di bilanciare i propri sforzi nel contribuire alle tre aree di generazione di valore: economica, ecologica e sociale (Tilley, Young, 2009; Schlange, 2009). In questa prospettiva, si sottolinea la differenza tra imprenditorialità sostenibile e imprenditorialità ambientale. Le due forme di imprenditorialità spesso vengono spesso accomunate, in quanto la sostenibilità viene interpretata solo nella sua dimensione ambientale, trascurando quella relativa all'equità e alla giustizia sociale. Assumendo questa accezione di *sustainability entrepreneurship*, che enfatizza come tratto distintivo la considerazione congiunta

delle tre dimensioni della *performance* (economica, ambientale e sociale), si differenzia invece questa forma di imprenditorialità da iniziative contraddistinte da *driver* più specifici riconducibili ad una sola (o al massimo a due) di tali dimensioni.

Altri autori, invece, forniscono una definizione di imprenditorialità sostenibile meno stringente che corrisponde all'identificazione e implementazione di innovazioni volte a raggiungere obiettivi ecologici o sociali. Schaltegger e Wagner, ad esempio, descrivono la *sustainable entrepreneurship* come “*an innovative market-orientated and personality-driven form of value creation by environmentally or socially beneficial innovations and products exceeding the start-up phase of a company*” (Schaltegger, Wagner, 2008: 32). In questo modo, si includono nella definizione di imprenditorialità sostenibile anche iniziative imprenditoriali (creazione di *start-up* o radicali riorientamenti del *business model* di organizzazioni esistenti) finalizzate esclusivamente ad una o all'altra delle dimensioni dello sviluppo sostenibile.

E' peraltro da notare come, in realtà, anche alcuni importanti contributi sulla *sustainable entrepreneurship* che si rifanno a un concetto di sviluppo sostenibile che include sia l'eco-efficienza che la giustizia sociale, nel concreto sono prevalentemente focalizzati sulla dimensione ambientale (e su quella economica) (Cohen, Winn, 2007; Dean, McMullen, 2007).

3.3.3. Differenze e punti di contatto con l'imprenditorialità sociale

Posto che tutte queste forme di imprenditorialità con valenza socio-ambientale vengono identificate con “etichette” differenti da quella di imprenditorialità sociale, si pone la necessità di cercare di comprendere quali siano le differenze, le similitudini e le eventuali aree di sovrapposizione tra esse e la *social entrepreneurship*.

Tra i punti in comune vi sono sicuramente alcuni tratti dell'imprenditorialità che vengono richiamati nei diversi filoni di studio:

- il ruolo dell'innovazione come strumento per contribuire alla soluzione di problemi sociali o ambientali;
- il riferimento, in diversi casi, a processi di identificazione e sfruttamento di opportunità di creare valore (anche se cambiano, a seconda dei casi, la natura delle opportunità e l'accezione di valore cui si fa riferimento).

Per quanto riguarda nello specifico l'imprenditorialità ambientale, sembra possibile includerla, almeno in parte, nell'ambito della *social entrepreneurship*. La tutela dell'ambiente naturale può essere letta come uno specifico obiettivo sociale e alcuni autori richiamano esplicitamente le questioni ambientali tra gli obiettivi che possono essere alla base di un'iniziativa di imprenditorialità sociale (Said *Business School*, 2009). Sembra quindi possibile includere nel campo della *social entrepreneurship* quanto meno le forme di imprenditorialità ambientale che non sono motivate esclusivamente da obiettivi di profitto, ossia le iniziative portate avanti da quelli che Pastakia (1998) classifica come *social ecopreneur* e che l'autore stesso riconduce all'imprenditorialità sociale.

A questo riguardo, è però interessante notare come sia in letteratura che tra gli *ecopreneur* si ponga particolare enfasi sulla dimensione commerciale e *for-profit* dell'*environmental entrepreneurship* (diversamente da quanto avviene con riguardo all'imprenditorialità sociale). A questo proposito, Hockerts (2006) mette in luce come, ad esempio, gli studi sulla gestione efficiente delle organizzazioni ambientaliste *non-profit* non siano solitamente ricondotti all'*ecopreneurship*, mentre lo sono i lavori su esperienze che conciliano obiettivi economici e di tutela ambientale; nella pratica, gli *ecopreneur* spesso preferiscono evitare di essere etichettati come "green" (mentre molti imprenditori sociali si autodefiniscono tali), perché temono che il *focus* sulla dimensione ecologista potrebbe avere effetti negativi, ad esempio nei rapporti con finanziatori.

Ciò sembra il portato del fatto che in alcuni campi della cosiddetta “*green economy*”, tra cui ad esempio il *cleantech*, siano state sviluppate iniziative imprenditoriali in grado di impattare positivamente sull’ambiente naturale e, al tempo stesso, ottenere ritorni economici decisamente positivi, comparabili a quelli dell’imprenditorialità “tradizionale” e in grado di attrarre capitali di investitori *mainstream*. Nella misura in cui gli *ecopreneur* riescono ad identificare e sfruttare opportunità imprenditoriali con valenza ambientale che risultano attrattive anche dal punto di vista economico, è difficile nel concreto indagare le ragioni ultime di tali scelte imprenditoriali e discernere il peso delle diverse motivazioni che orientano questi imprenditori. Risulta comunque interessante osservare come la combinazione di obiettivi economici e finalità di tutela ambientale (a prescindere dalla priorità loro attribuita dall’imprenditore) possano condurre in molti casi ad innovazioni in grado di creare *shared value*, ossia di generare valore economico per l’impresa e contemporaneamente un beneficio per la società associato al positivo impatto ambientale dell’attività imprenditoriale.

Per quanto riguarda invece la *sustainability entrepreneurship*, è innanzitutto da sottolineare come gli autori riconducibili a tale filone abbiano cercato di differenziare il proprio ambito di studio da quello, più sviluppato, dell’imprenditorialità sociale, mettendo in risalto la distinzione tra i due concetti, anche se l’eterogeneità delle definizioni di *sustainable* o *sustainability entrepreneurship* e di imprenditorialità sociale assunte determinano differenze nei confini e nelle eventuali aree di sovrapposizione identificate.

Da un lato, vi sono autori che distinguono nettamente i due campi di studio (Cohen, Winn, 2007; Dean, McMullen, 2007). Ciò pare però in buona parte legato alla lettura restrittiva che essi danno dell’imprenditorialità sociale, che limitano all’attività di organizzazioni *non-profit* con una missione di cambiamento sociale (Cohen, Winn, 2007) e che quindi contrappongono nettamente alla focalizzazione prevalente (seppur non esclusiva) dei loro studi sulla dimensione ambientale della sostenibilità e

sulla possibilità di identificare opportunità di profitto il cui sfruttamento comporti anche benefici per l'ambiente naturale. Altri autori riconoscono ambiti di sovrapposizione tra imprenditorialità sostenibile e imprenditorialità sociale. Schlange (2009) identifica la *sustainability entrepreneurship* come l'intersezione tra forme di imprenditorialità *economically-driven*, *social-driven* e *ecologically-driven*, riconoscendo una potenziale sovrapposizione tra l'imprenditorialità sociale e il concetto di imprenditorialità sostenibile proposto. Hall et al. (2010) evidenziano quale principale differenza tra le due forme di imprenditorialità la focalizzazione sullo sviluppo sostenibile di una e sui bisogni sociali dell'altra ed il fatto che nell'ambito della *sustainable entrepreneurship* gli imprenditori possano essere orientati sia da un bisogno di miglioramento sociale (come nel caso dei *social entrepreneur*), sia semplicemente dal riconoscimento di una proficua opportunità. Essi, quindi, pur distinguendo i due concetti, riconoscono che possa esservi un ambito di sovrapposizione e che gli imprenditori sociali possano in alcuni casi impegnarsi in iniziative propriamente definibili di sviluppo sostenibile.

In altri casi si identificano elementi di comunanza ancora maggiori. Hockerts e Wüstenhagen (2009), ad esempio, includono nella letteratura sull'imprenditorialità sostenibile gli studi focalizzati solo su una dimensione dello sviluppo sostenibile, ambientale o sociale, seppur evidenziando la necessità di evolvere verso contributi che affrontino il tema della *sustainable entrepreneurship* come creazione di una combinazione di valore economico, sociale e ambientale. Schaltegger e Wagner (2008), assumendo un'accezione di *sustainable entrepreneurship* più ampia, includono l'imprenditorialità sociale in tale concetto interpretandola come una forma di imprenditorialità sostenibile caratterizzata dalla focalizzazione sugli aspetti sociali.

In sintesi, è possibile identificare un tratto distintivo dell'imprenditorialità sostenibile nella forte attenzione alla dimensione economica e nella tendenza a non subordinare questa ultima rispetto ad obiettivi ambientali e/o sociali, quanto piuttosto ad identificare soluzioni innovative che combinino in

modo equilibrato la creazione di valore dal punto di vista economico, sociale e ambientale. Nella misura in cui si includono nell'imprenditorialità sociale esperienze *for-profit* finalizzate a generare valore sociale realizzando congiuntamente degli utili, è sicuramente possibile identificare una sovrapposizione tra i due ambiti di studio. Tale sovrapposizione sarà più o meno ampia a seconda che si accolga un'accezione di *sustainable entrepreneurship* che enfatizza il perseguimento congiunto di obiettivi economici, sociali e ambientali o che includa anche iniziative imprenditoriali focalizzate solo sulla dimensione sociale o su quella ambientale (oltre a quella economica).

E' inoltre da sottolineare come, nella prospettiva dell'imprenditorialità sociale, gli studi sulla *sustainable entrepreneurship* e sull'innovazione orientata alla sostenibilità siano comunque interessanti in quanto indagano le condizioni e le modalità per l'identificazione e lo sfruttamento di opportunità di creazione valore economico associato a un beneficio sociale (inteso come miglioramento dell'equità sociale, dell'eco-efficienza o di entrambe le variabili congiuntamente).

3.4. La corporate social entrepreneurship

A completamento della rassegna dei contributi sulle varie forme di imprenditorialità con valenza socio-ambientale e per meglio comprendere i confini e le modalità di manifestazione della *social entrepreneurship*, si ritiene utile prendere in esame anche il tema della *corporate social entrepreneurship* (Hemingway, 2005; Austin et al., 2006; Austin, Reficco, 2009) o *social intrapreneurship* (Mair, Martì, 2006). Tale concetto è stato sviluppato a partire da quello di *corporate entrepreneurship* (Covin, Miles, 1999; Dess al., 2003; Phan et al., 2009) o imprenditorialità interna (Invernizzi, Molteni, Sinatra, 1988; Sorrentino, 1996) per descrivere i fenomeni di imprenditorialità sociale che si manifestano all'interno di imprese esistenti.

3.4.1. Il concetto di corporate social entrepreneurship

Riconoscendo come tratto caratterizzante dell'imprenditorialità (e della *social entrepreneurship*) lo sfruttamento di opportunità, si assume che l'imprenditorialità sociale possa concretizzarsi sia nella creazione di una nuova organizzazione che nell'offerta di beni e servizi da parte di organizzazioni esistenti (Mair, Martì, 2006; Zahra et al., 2009). Queste ultime possono essere rappresentate sia da organizzazioni *non-profit* che adottano soluzioni innovative ed approcci di mercato a fronte della loro originaria attività con finalità sociale, sia da imprese *for-profit* che affrontano con un approccio imprenditoriale il tema della responsabilità sociale di impresa e le specifiche istanze socio-ambientali che caratterizzano il proprio contesto di riferimento. La *corporate social entrepreneurship* riguarda questo secondo caso e consiste nel processo volto a consentire che le imprese sviluppino forme più avanzate ed efficaci di *corporate social responsibility* (Austin, Reficco, 2009).

Il punto di partenza, come accennato, è rappresentato - oltre che dagli studi sull'imprenditorialità sociale - dalla letteratura sulla *corporate entrepreneurship*, che può essere definita come un processo di rinnovamento organizzativo di un'impresa che si può concretizzare in due differenti fenomeni (Phan et al., 2009):

- attività di *corporate venturing*, che si traducono nella creazione di nuove imprese e nella loro integrazione nel portafoglio di *business* complessivo dell'impresa (con maggiori o minori livelli di autonomia a seconda del caso) o nell'investimento in giovani imprese create da soggetti esterni (attraverso acquisizioni, *joint venture* o attività di *corporate venture capital*);
- *strategic entrepreneurship*, ossia attività di rinnovamento strategico e organizzativo che comportano l'identificazione e lo sfruttamento di opportunità e permettono simultaneamente di creare e sostenere un vantaggio competitivo, aggiungendo o meno (a seconda dei casi) un

nuovo *business* all'attività dell'impresa (Ireland et al., 2003; Kuratko, Audretsch, 2009).

Similmente, la *corporate social entrepreneurship* o *intrapreneurship* comporta significative trasformazioni del modo di operare di un'impresa, che possono riguardare sia la creazione di una *start-up*, sia innovazioni nell'ambito dei processi aziendali in essere (Mair, Martì, 2006). Obiettivo di questi processi di innovazione è la creazione congiunta di valore sociale e valore economico per l'impresa. La *corporate social entrepreneurship* corrisponde quindi alla capacità di un'organizzazione di identificare opportunità di conciliare il ritorno economico con la creazione di valore sociale, attraverso soluzioni innovative che sfruttino la complementarità e le sinergie che possono esservi tra obiettivi sociali ed economici. Questo richiede una stretta integrazione tra la gestione della responsabilità sociale dell'impresa e le iniziative volte alla creazione di valore sociale, da un lato, e le strategie e i processi operativi, dall'altro. Lo sfruttamento di opportunità di creazione di valore sociale può altresì implicare la capacità di fare leva non solo sulle risorse immediatamente disponibili, ma anche su altre che sono al di fuori del controllo dell'impresa. Ciò può richiedere il ricorso ad alleanze strategiche e la capacità di collaborare e co-generare valore con altre imprese, organizzazioni *non-profit* o strutture pubbliche. Perché ciò si realizzi è necessaria una forte compenetrazione degli obiettivi di creazione di valore sociale nelle strategie e nelle scelte di fondo relative alla gestione aziendale.

3.4.2. *I corporate social entrepreneur*

Sebbene la *corporate social entrepreneurship* faccia riferimento ad organizzazioni esistenti e riguardi la manifestazione dell'imprenditorialità sociale all'interno di queste ultime, essa prevede comunque un ruolo centrale degli individui – i cosiddetti “*corporate social intrapreneur*” (Austin, Reficco, 2009) o “*corporate social entrepreneur*” (Hemingway, 2005) –

in quanto il processo di *corporate social entrepreneurship* richiede la presenza di agenti di cambiamento all'interno dell'impresa.

Hemingway (2005) definisce il *corporate social entrepreneur* come l'individuo che opera all'interno dell'impresa in modo imprenditoriale ed è motivato da una "agenda" sociale piuttosto che da un orientamento individualistico. L'autrice peraltro sottolinea come a parità di valori collettivistici e di senso di dovere verso la società, il singolo *corporate social entrepreneur* possa ottenere risultati molto diversi a seconda della posizione organizzativa e del contesto culturale in cui è inserito. La possibilità di sviluppare ed innovare la CSR nell'ambito dell'organizzazione è infatti molto maggiore se chi promuove l'assunzione di responsabilità sociali e la loro integrazione nelle strategie aziendali è in una posizione di *leadership* o se ci si trova in un'impresa già predisposta all'assunzione di responsabilità sociali e la cui *mission* aziendale includa la generazione di valore sociale tra le finalità cui l'agire dell'organizzazione è orientato.

Austin et al. (2006), al riguardo, evidenziano come la *corporate social entrepreneurship* sia spesso il frutto dell'agire di più agenti di cambiamento che nel loro complesso svolgono una moltitudine di ruoli. Nel descrivere tali ruoli, gli autori mettono in luce alcuni tratti caratterizzanti degli *intrapreneur* sociali e del modo in cui agiscono nell'ambito dell'impresa.

In primo luogo essi sottolineano come i *corporate social entrepreneur* sostengano sistematicamente l'integrazione tra valore sociale e valore economico e siano abili nel comunicare l'importanza ed il valore di tale integrazione, nonché nel recepire le istanze dei vari *stakeholder*.

Altro tratto caratterizzante - legato alla loro natura imprenditoriale - è la capacità di creare soluzioni innovative e, quindi, non tanto di gestire lo *status quo*, quanto di modificarlo, innescando processi di cambiamento.

Si sottolinea inoltre come il ruolo di *intrapreneur* sociale implichi la capacità di mobilitare risorse, interne ed esterne, e di coordinare, incentivare e supportare gli altri attori: la stretta integrazione degli obiettivi sociali con la gestione del *business*

aziendale richiede necessariamente una collaborazione diffusa ed un comune orientamento al “*blended value*” sociale ed economico (Emerson, 2003).

Al proposito, Austin et al. (2006) sottolineano come i *corporate social entrepreneur* siano dei “calcolatori” attenti alla dimensione economica e consci della necessità di allineare gli incentivi, ossia di trovare soluzioni che concilino le diverse dimensioni della *bottom line*. Seppur orientati da valori personali di natura collettivistica (Hemingway, 2005), tali soggetti riconoscono la necessità e l’opportunità di trovare soluzioni che si concilino con le finalità economiche dell’impresa nell’ambito della quale operano.

3.4.3. La corporate social entrepreneurship come punto di contatto tra imprenditorialità sociale e CSR

I *corporate social entrepreneur* promuovono in sostanza la CSR nell’ambito delle proprie imprese non tanto attraverso la gestione delle iniziative esistenti, quanto attraverso l’identificazione di nuove opportunità di creazione di valore sociale. Nel ruolo di questi soggetti e nel concetto di *corporate social entrepreneurship* è perciò ravvisabile un importante ed interessante punto di contatto tra l’imprenditorialità sociale e la *corporate social responsibility* (Hockerts, 2006). L’identificazione di opportunità di ricombinazione innovativa delle risorse finalizzata a creare congiuntamente valore per l’impresa e valore sociale rappresenta il massimo livello di integrazione tra gestione (strategica ed operativa) del *business* e perseguimento di obiettivi di natura sociale all’interno di un’impresa *for-profit*. In questa prospettiva, la *corporate social entrepreneurship* corrisponde sostanzialmente all’approccio alla CSR che Halme e Laurila (2009) definiscono di *CR innovation* (contraddistinto dal ricorso all’innovazione, da un significativo impatto sul modello di *business* dell’impresa e dall’obiettivo di contribuire alla soluzione di problemi sociali o ambientali).

Imprenditorialità sociale e CSR sono quindi due concetti distinti, ma trovano un’area di sovrapposizione proprio nell’innovazione

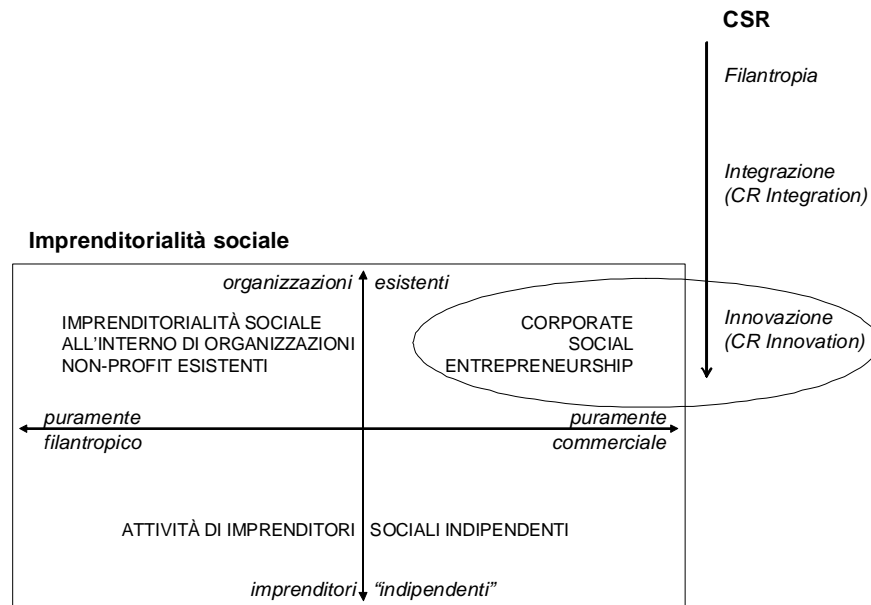
finalizzata alla creazione di *shared value* che, da un lato, rappresenta una delle modalità con cui il tema della responsabilità sociale può essere affrontato in azienda e, dall'altro lato, può essere interpretata come la manifestazione dell'imprenditorialità sociale all'interno di un'impresa esistente. La Figura 3.1, fornisce una rappresentazione grafica dell'intersezione tra questi due ambiti di studio, che appare foriera di interessanti spunti di approfondimento per la ricerca futura. Nel grafico si pongono a confronto:

- la classificazione degli approcci alla CSR proposta da Halme e Laurila (2009) e presentata nel precedente capitolo;
- le diverse forme di imprenditorialità sociale distinte in funzione dell'orientamento commerciale o filantropico – come nello spettro della *social entrepreneurship* proposto da Dees (2001) – e del fatto che l'attività di imprenditorialità sociale sia svolta o meno nell'ambito di un'organizzazione pre-esistente.

La *corporate social entrepreneurship* corrisponde alla situazione in cui l'imprenditorialità sociale si manifesta all'interno di un'organizzazione esistente con finalità commerciali e rappresenta l'area di sovrapposizione con l'approccio innovativo alla CSR. Questo punto di contatto tra CSR e imprenditorialità appare un interessante ambito di studio non solo ai fini di una migliore definizione dei confini delle due tematiche, ma anche per meglio comprendere i *driver* all'origine dell'impegno sociale delle imprese e i potenziali benefici di un approccio imprenditoriale alle tematiche sociali ed ambientali. Ad esempio, appare interessante indagare il ruolo che i valori personali di singoli *corporate social entrepreneur* possono svolgere nel determinare l'approccio alla CSR adottato all'interno di imprese con un chiaro orientamento al profitto².

² A questo riguardo è altresì interessante notare come, con riferimento alla responsabilità sociale delle piccole e medie imprese (PMI), la Commissione Europea impieghi il termine *responsible entrepreneurship* (European Commission, 2003). Tale termine denota le strategie aziendali volontarie

Figura 3.1. La corporate social entrepreneurship come area di sovrapposizione tra imprenditorialità sociale e CSR



volte a realizzare uno sviluppo sostenibile. Si tratta quindi di un concetto che, secondo la Commissione stessa, è perfettamente in linea con la definizione di CSR adottata dall'Unione Europea, ma risulta preferibile nel caso delle PMI perché più adatto alla comunicazione con queste ultime e differenziato dalla nozione di CSR sviluppata con riferimento alle grandi *corporation*. Nello spiegare questa scelta terminologica la Commissione mette in luce proprio la centralità del ruolo dell'imprenditorialità e dell'imprenditore nella creazione e gestione di una piccola impresa e anche nell'assunzione di responsabilità sociali, che è spesso legata ai valori personali del proprietario/*manager*.

CAPITOLO 4

L'IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE: LA DIMENSIONE DEL FENOMENO

In questo capitolo si presentano alcuni dati che permettono di comprendere la dimensione effettivamente assunta dal fenomeno della *social entrepreneurship*. In realtà, i dati a disposizione sono limitati, a causa del recente interesse degli studiosi verso questo fenomeno e della difficoltà definitorie che non rendono agevole delineare i confini della *social entrepreneurship* e non consentono di identificare tali iniziative imprenditoriali solo sulla base di dati secondari.

La fonte utilizzata è il *report* annuale predisposto dal Global Entrepreneurship Monitor (GEM), che nell'ultima edizione (riferita al 2009) ha incluso per la prima volta una sezione speciale dedicata alla *social entrepreneurship*. GEM è un ampio consorzio di ricerca che da 10 anni realizza *report* periodici sull'imprenditorialità in cui sono presentati dati comparabili a livello internazionale relativi ad un'ampia varietà di Paesi. Il *Global Report 2009*, in particolare, presenta i risultati di oltre 180.000 interviste realizzate in 54 Paesi sugli atteggiamenti verso l'imprenditorialità, sull'attività imprenditoriale ai diversi stadi di sviluppo e sulle aspirazioni degli imprenditori con riguardo alle proprie iniziative imprenditoriali (Bosma, Levie, 2010).

Nella sezione dedicata alla *social entrepreneurship* sono presentati i risultati relativi alle risposte ottenute dagli intervistati circa lo svolgimento di attività imprenditoriali con obiettivi sociali. Letteralmente, la domanda di base posta per identificare le iniziative di imprenditorialità sociale è la seguente (Bosma, Levie, 2010: 44):

Are you, alone or with others, currently trying to start or owning and managing any kind of activity, organization or initiative that has a particularly social, environmental or

community objective? This might include providing services or training to socially deprived or disabled persons, using profits for socially oriented purposes, organizing self-help groups for community action, etc.

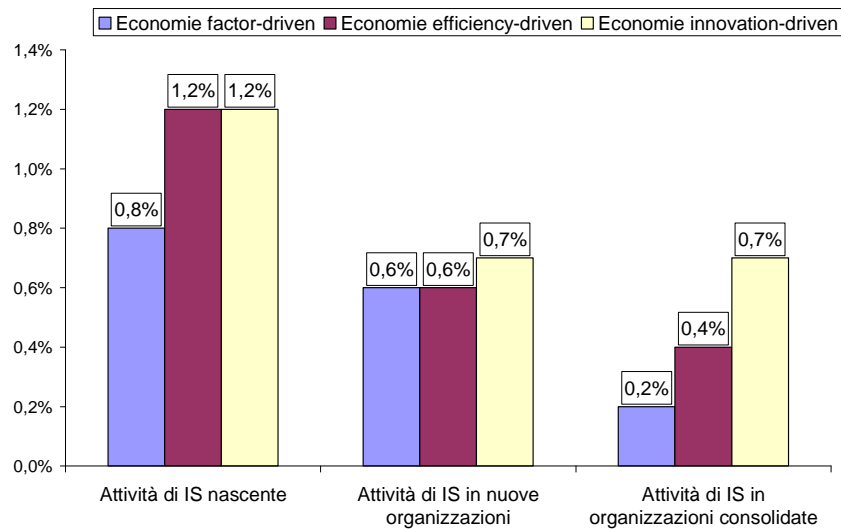
Si accoglie quindi, di fatto, un'ampia accezione di *social entrepreneurship*, che include iniziative imprenditoriali molto eterogenee dal punto di vista dell'orientamento al profitto (*for-profit* e *non-profit*), del ruolo degli obiettivi sociali (esclusivi, prevalenti o pressoché paritari rispetto agli obiettivi economici), della capacità (o meno) di generare reddito ed anche dell'innovazione (iniziative *innovation-driven* e non). Si includono altresì esplicitamente gli obiettivi di salvaguardia dell'ambiente naturale tra le finalità che possono connotare un'iniziativa di *social entrepreneurship*.

4.1. La diffusione dell'imprenditorialità sociale

La parte del GEM Global Report 2009 dedicata all'imprenditorialità sociale include dati raccolti in 49 Paesi suddivisi in 3 gruppi in funzione del livello di sviluppo economico: economie “*factor-driven*”, economie “*efficiency-driven*” ed economie “*innovation-driven*”. Per ognuno di questi gruppi, nella Figura 4.1 sono sintetizzati i dati relativi alla diffusione di attività di imprenditorialità sociale, disaggregati in funzione del fase del ciclo di vita dell'iniziativa imprenditoriale: nascente, neo costituita o consolidata³.

³ L'attività di imprenditorialità sociale *nascente* corrisponde ad iniziative imprenditoriali in fase embrionale, che non sono ancora avviate o sono nei primissimi mesi di attività; il criterio per identificarle è il fatto che esse non abbiano pagato stipendi o altre remunerazioni al proprietario o lo abbiano fatto per non più di tre mesi. L'attività di imprenditorialità sociale *in nuove organizzazioni* riguarda iniziative imprenditoriali che hanno pagato stipendi o altre remunerazioni al proprietario per più di tre mesi, ma non oltre i 42 mesi. Vengono invece considerate *organizzazioni consolidate* quelle che hanno pagato stipendi o altre remunerazioni al proprietario per più 42 mesi.

Figura 4.1. Attività di imprenditorialità sociale (IS) in Paesi a diverso livello di sviluppo economico (% della popolazione tra 18 e 64 anni che svolge tale attività imprenditoriale)



- Economie factor-driven:* Algeria, Guatemala, Giamaica, Libano, Arabia Saudita, Siria, Uganda, Venezuela, West Bank and Striscia di Gaza
- Economie efficiency-driven:* Argentina, Bosnia-Erzegovina, Brasile, Cile, Cina, Colombia, Croazia, Repubblica Dominicana, Equador, Ungheria, Iran, Giordania, Lettonia, Malesia, Panama, Perù, Romania, Russia, Serbia, Sud Africa, Uruguay
- Economie innovation-driven:* Belgio, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Hong Kong, Islanda, Israele, Italia, Corea del Sud, Olanda, Norvegia, Slovenia, Spagna, Svizzera, Emirati Arabi, Regno Unito, Stati Uniti

Medie non ponderate dei dati nazionali
 Fonte: elaborazione su dati GEM

Si osserva, in primo luogo, l'entità del fenomeno che coinvolge come imprenditore sociale (in senso lato) una percentuale della popolazione superiore all'1,5% in ognuna delle tre aree, con un

picco nei Paesi maggiormente sviluppati dove all'1,9% della popolazione impegnata in iniziative in fase di avvio o di primo sviluppo si affianca lo 0,7% che svolge attività di *social entrepreneurship* nell'ambito di organizzazioni consolidate. Inoltre è da notare come in tutte le aree assumono un maggior peso le attività nelle fasi iniziali rispetto a quelle consolidate, a testimonianza del recente sviluppo del fenomeno e della sua tendenziale crescita.

La diffusione dell'imprenditorialità sociale risulta leggermente maggiore nei Paesi più sviluppati, sia con riguardo all'attività imprenditoriale nelle fasi iniziali, sia – in misura più marcata – per quanto concerne l'attività nell'ambito di organizzazioni consolidate.

Il *gap* tra Paesi con un diverso livello di sviluppo economico è ancora più evidente quando si prende in considerazione il peso che l'imprenditorialità sociale assume rispetto alla complessiva attività imprenditoriale di un Paese. Facendo riferimento all'attività imprenditoriale "*early-stage*" (che include iniziative nascenti e nuove organizzazioni), si osserva un tendenziale aumento del peso della *social entrepreneurship* all'aumentare del prodotto interno lordo. Nei Paesi maggiormente sviluppati sembra quindi esservi una maggiore incidenza di questo tipo di imprenditorialità volta primariamente a soddisfare bisogni sociali, che in parte sostituisce l'attività imprenditoriale tradizionale (che risulta caratterizzata da tassi di attività *early-stage* decisamente minori di quelli rilevati nelle economie in via di sviluppo). Da un lato, infatti, nelle economie meno sviluppate tende a esservi una distinzione meno netta tra imprenditorialità sociale e *business entrepreneurship*, anche in ragione del fatto che la nascita stessa di un'iniziativa imprenditoriale commerciale soddisfa bisogni prioritari per la società ancora largamente insoddisfatti, permettendo l'accesso a beni e servizi fondamentali e generando opportunità occupazionali. Dall'altro lato, nelle economie più sviluppate l'attività imprenditoriale *early-stage* è meno intensa proprio in ragione della diversa fase di sviluppo e, allo stesso tempo, il livello di sviluppo raggiunto e la conseguente soddisfazione dei bisogni primari determinano

una maggiore attenzione a problematiche sociali e ambientali (come evidenziato anche nel precedente capitolo).

Focalizzando l'attenzione sui Paesi più sviluppati (Tabella 4.2), si rileva come l'Italia presenti percentuali di diffusione dell'imprenditorialità sociale inferiori alla media dei Paesi *innovation-driven* con riguardo a tutte le fasi del ciclo di vita, ossia per le attività consolidate come per le organizzazioni neo-costituite o *in nuce*.

Tabella 4.2. Attività di imprenditorialità sociale (IS) nei diversi Paesi innovation-driven (% della popolazione tra 18 e 64 anni che svolge tale attività imprenditoriale)

<i>Economie innovation-driven</i>	Attività di IS nascente	Attività di IS in nuove organizzazioni	Attività di IS in organizzazioni consolidate
Belgio	1.0%	0.7%	0.9%
Finlandia	1.2%	1.4%	1.9%
Francia	1.6%	0.6%	0.4%
Germania	0.5%	0.2%	0.4%
Grecia	1.3%	0.6%	0.8%
Hong Kong	0.2%	0.2%	0.3%
Islanda	2.3%	1.6%	1.5%
Israele	0.9%	0.9%	1.4%
Italia	0.8%	0.4%	0.5%
Corea del Sud	0.4%	0.4%	0.1%
Olanda	0.5%	0.4%	0.4%
Norvegia	0.6%	0.3%	0.0%
Slovenia	1.3%	0.7%	1.1%
Spagna	0.4%	0.2%	0.2%
Svizzera	2.4%	0.3%	0.1%
Emirati Arabi	2.4%	2.0%	0.4%
Regno Unito	0.8%	1.3%	1.8%
Stati Uniti	2.9%	1.1%	0.5%
<i>Media (non ponderata)</i>	<i>1.2%</i>	<i>0.7%</i>	<i>0.7%</i>

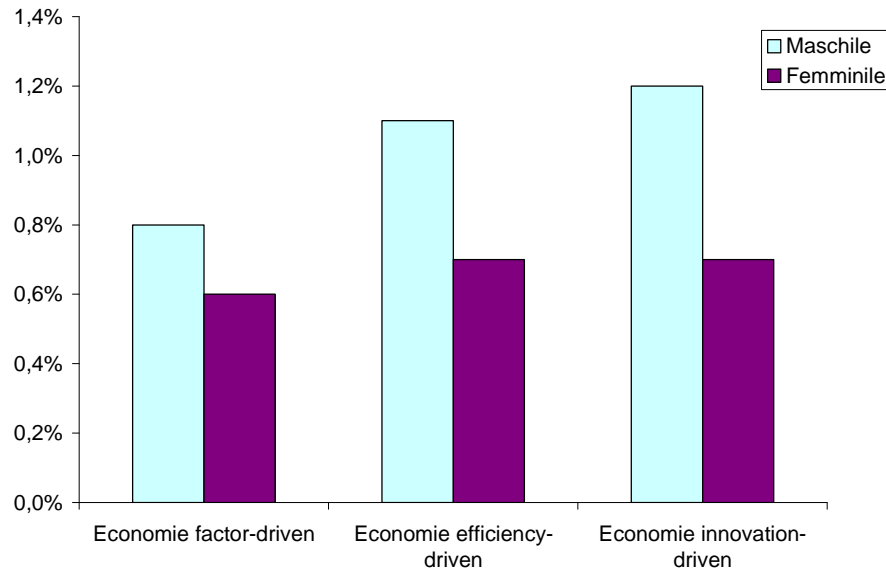
Fonte: elaborazione su dati GEM

Questo divario, però, in parte ricalca quanto si osserva con riguardo all'imprenditorialità *tout court*, che fa registrare nel nostro Paesi tassi di attività più ridotti della media dei Paesi maggiormente sviluppati (soprattutto per quanto concerne le attività in fase iniziale). Tra i Paesi *innovation-driven* quelli che fanno registrare i maggiori tassi di attività di imprenditorialità sociale sono, invece, Stati Uniti, Emirati Arabi e Svizzera per quanto riguarda le iniziative *early-stage*, e Finlandia e Regno Unito con riguardo alle organizzazioni consolidate.

4.2. Gli imprenditori sociali

Per quanto riguarda i soggetti che intendono avviare o hanno recentemente avviato un'iniziativa di *social entrepreneurship*, i dati mostrano come tra di essi prevalgano gli uomini rispetto alle donne a tutti i livelli di sviluppo economico (Figura 4.1). Il *gap* tra i due generi risulta però inferiore rispetto a quanto registrato con riguardo all'imprenditorialità in generale. A fronte di una minore presenza delle donne tra gli imprenditori, vi è cioè una loro maggiore propensione ad avviare un'iniziativa imprenditoriale con finalità sociale. Al riguardo è altresì interessante osservare come il tasso di attività di imprenditorialità sociale *early-stage*, nel caso delle donne, sia pressoché costante tra i Paesi con diverso grado di sviluppo, mentre il tasso di *social entrepreneurship* maschile cresca con il livello di sviluppo economico. Sono quindi i Paesi meno sviluppati quelli in cui mediamente la componente femminile dell'imprenditorialità sociale assume un peso maggiore.

Figura 4.1. Tasso di imprenditorialità sociale *early-stage* per genere in Paesi a diverso livello di sviluppo economico (% della popolazione complessiva tra 18 e 64 anni che svolge tale attività imprenditoriale)



Medie non ponderate dei dati nazionali

Fonte: elaborazione su dati GEM

Sempre con riguardo all'attività imprenditoriale *early-stage*, il confronto tra *social entrepreneurship* e imprenditorialità *tout court* mostra come i giovani tendano ad avere un ruolo relativamente maggiore nella prima rispetto alla seconda nelle economie più sviluppate (*efficiency-driven* e *innovation-driven*). Infine, si osserva un tendenziale aumento della propensione a diventare imprenditore sociale all'aumentare del livello di istruzione a tutti i livelli di sviluppo economico (con l'unica eccezione rilevante rappresentata dalla diffusione relativamente limitata dell'imprenditorialità sociale tra i laureati nelle economie *innovation-driven*).

4.3. Il peso delle diverse forme di imprenditorialità sociale

I dati a disposizione forniscono indicazioni anche sulla diffusione delle diverse forme di imprenditorialità sociale. Data l'eterogeneità delle iniziative imprenditoriali censite e l'ampiezza dell'accezione di *social entrepreneurship* adottata, nel *report* pubblicato da GEM si distinguono diverse categorie in funzione del peso assunto dagli obiettivi sociali e ambientali rispetto a quelli economici, della generazione o meno di ricavi e della presenza di innovazione. In questa attività di classificazione, gli stessi estensori del *report* riconoscono che almeno una parte delle iniziative censite non si configura strettamente come imprenditorialità sociale, ma può rappresentare un'area di sovrapposizione tra *social* e *business entrepreneurship*. Per questa ragione identificano quattro categorie che essi riconducono all'imprenditorialità sociale, più una aggiuntiva di natura "ibrida" (oltre ad una categoria residuale). Le quattro categorie sono (Bosma, Levie, 2010):

1. ONG tradizionali, contraddistinte dalla netta prevalenza degli obiettivi socio-ambientali, dal mancato ricorso a strategie di generazione di ricavi e dall'assenza di innovazione;
2. imprese sociali *non-profit*, che non generano ricavi e non sono orientate al profitto come le precedenti, ma differiscono da esse per il fatto di essere basate su qualche tipo di innovazione;
3. imprese sociali ibride, caratterizzate da prevalenti obiettivi sociali/ambientali e da strategie di generazione di ricavi che, a seconda dei casi, possono risultare complementari rispetto alla missione socio-ambientale o integrate ad essa;
4. imprese sociali *for-profit*, in cui gli obiettivi sociali/ambientali, pur rimanendo prevalenti, si associano a obiettivi di profitto ed in cui, di conseguenza, si perseguono strategie di generazione di ricavi.

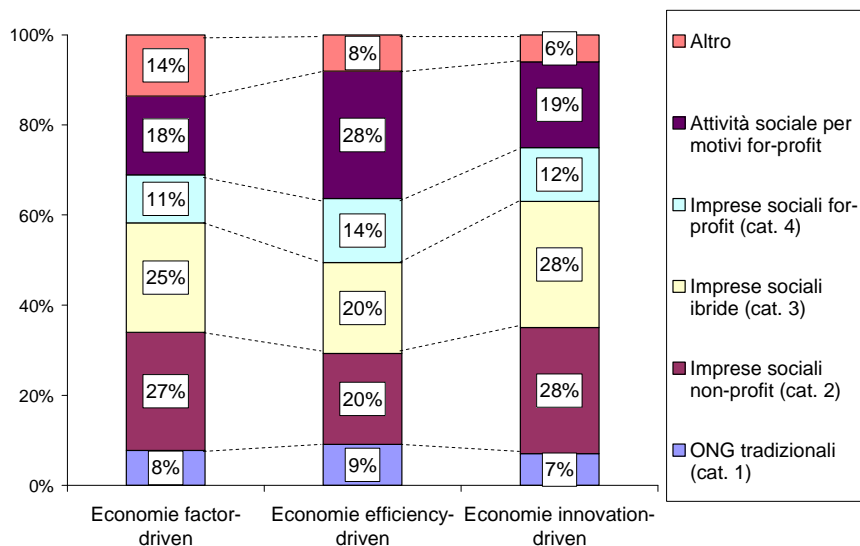
La categoria aggiuntiva identificata nel *report* corrisponde a *business* in cui gli obiettivi di natura economica prevalgono rispetto a quelli socio-ambientali e l'attività sociale censita risulta motivata prevalentemente da ragioni di profitto.

In realtà, la categoria che meno pare riconducibile alla definizione di *social entrepreneurship* risulta essere quella delle ONG tradizionali che – in questa classificazione – sono contraddistinte, oltre che dal mancato ricorso a strategie di generazione di ricavi, anche dall'assenza di innovazione. E' quindi utile analizzare i dati relativi alle diverse categorie per comprendere l'effettiva dimensione e natura del fenomeno in esame.

La Figura 4.2 mostra la ripartizione delle attività di imprenditorialità sociale tra le diverse categorie identificate, disaggregando i dati anche in funzione del livello di sviluppo economico dei Paesi analizzati. Nell'ambito delle iniziative imprenditoriali censite, il peso delle ONG tradizionali risulta relativamente limitato (mediamente inferiore al 10% in ognuno dei tre ambiti analizzati), mentre tendono a prevalere le imprese sociali *non-profit* e ibride. Queste due forme di imprenditorialità sociale *non-profit* (imprese sociali *non-profit* e ibride) presentano una diffusione tra loro analoga e, nelle economie *factor-driven* e *innovation-driven*, rappresentano oltre la metà delle attività di *social entrepreneurship* analizzate.

Le economie con un livello intermedio di sviluppo (*efficiency-driven*) sono invece connotate dal peso rilevante assunto da iniziative prevalentemente orientate al profitto che perseguono anche obiettivi sociali. Al riguardo è da notare come in tutte le aree analizzate si rilevi una maggiore diffusione di questa categoria di organizzazioni rispetto alle imprese sociali *for-profit* che, pur essendo orientate al profitto, perseguono prioritariamente obiettivi socio-ambientali. Queste ultime, comunque, sia nei Paesi più sviluppati che in quelli meno avanzati rappresentano una quota minoritaria ma non marginale delle iniziative di imprenditorialità sociale censite.

Figura 4.2. *Categorie di attività di imprenditorialità sociale* per Paesi a diverso sviluppo economico*



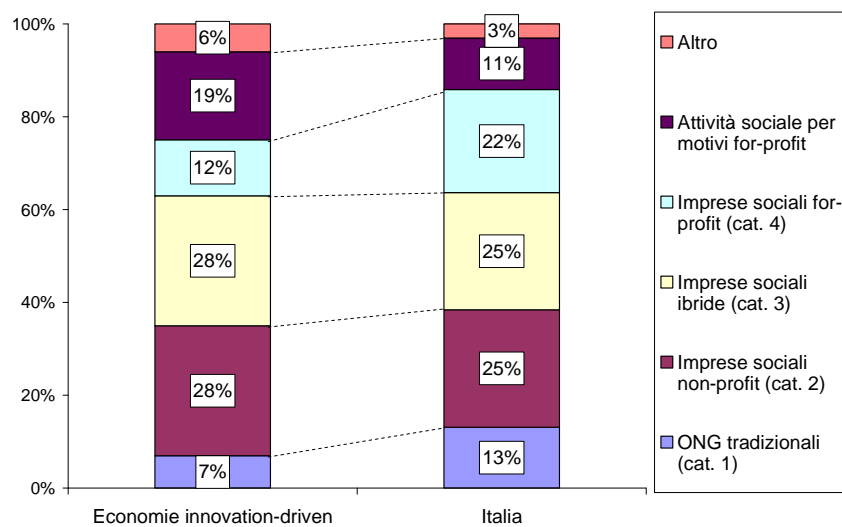
*Include l'attività di imprenditorialità sociale nascente, in nuove organizzazioni e in organizzazioni consolidate. Medie non ponderate dei dati nazionali.

Fonte: elaborazione su dati GEM

A livello generale, è interessante notare come, pur nell'ambito di un censimento molto ampio delle attività con finalità sociale, si rilevi un peso significativo delle iniziative che associano a prevalenti obiettivi socio-ambientali strategie di generazione di ricavi e, in diversi casi, un orientamento al profitto. Al riguardo, i dati relativi all'Italia (Figura 4.3) mostrano come nel nostro Paese la categoria definita come imprese sociali *for-profit* assumano un peso decisamente superiore alla media delle economie *innovation-driven* (ed in generale alla media dei 49 Paesi complessivamente analizzati). A fronte di ciò, risultano

meno diffuse le attività sociali con prevalenti motivazioni di profitto. Sulla base delle interviste effettuate si rileva quindi in Italia una maggior propensione ad avviare iniziative imprenditoriali che coniughino prioritari obiettivi sociali con la generazione di profitto, ossia a ricercare modalità innovative, efficienti e tendenzialmente *self-financing* per cercare di porre soluzione a specifiche problematiche sociali.

Figura 4.3. *Categorie di attività di imprenditorialità sociale*: confronto Italia – media (non ponderata) delle economie innovation-driven*



*Include l'attività di imprenditorialità sociale nascente, in nuove organizzazioni e in organizzazioni consolidate.

Fonte: elaborazione su dati GEM

Da ultimo, la ricerca effettuata da GEM evidenzia differenze tra economie più o meno sviluppate con riguardo alle problematiche affrontate e quindi al tipo di attività svolta dagli

imprenditori sociali (attuali o in divenire). Si rileva che nei Paesi *factor-driven* la centralità dei bisogni primari e il loro limitato livello di soddisfazione determinano una focalizzazione degli imprenditori sociali sull'offerta di beni e servizi volti a dare risposta a tali esigenze prioritarie. Ne sono esempi lo sviluppo di attività agricole, le attività finalizzate a fornire cure mediche di base o a garantire l'accesso all'acqua in condizioni igieniche adeguate. Al contrario, nelle economie *innovation-driven* la *social entrepreneurship* risponde a uno spettro più ampio di esigenze sociali, sviluppando ad esempio iniziative imprenditoriali finalizzate allo sviluppo di progetti culturali, alla salvaguardia dell'ambiente naturale o al supporto alle persone disabili (Bosma, Levie, 2010). Ovviamente anche nelle economie più sviluppate sorgono iniziative di imprenditorialità sociale volte a soddisfare i bisogni di base della parte più svantaggiata della popolazione. L'entità e la diffusione di tali problemi, però, sono sicuramente più ridotte e lasciano quindi maggiore spazio a iniziative finalizzate a fronteggiare problematiche ed esigenze di diversa natura.

CONCLUSIONI

Dai dati analizzati emerge come il fenomeno dell'imprenditorialità sociale abbia una diffusione tutt'altro che marginale e risulti tendenzialmente in crescita. La *social entrepreneurship* sembra diffondersi in Paesi con diverso grado di sviluppo e in forme differenti, con un ruolo significativo anche delle iniziative che combinano obiettivi sociali ed obiettivi economici. Le potenzialità di sviluppo e di generazione di cambiamento sociale riconosciute da alcuni autori alla *social entrepreneurship* sembrano ancora da verificare, ma tale fenomeno risulta sicuramente di grande interesse dal punto di vista della ricerca.

In questa prospettiva, nel presente lavoro si è preso avvio dalla letteratura sull'imprenditorialità *tout court* per identificare punti di contatto e specificità della *social entrepreneurship* rispetto alla *business entrepreneurship* e valutare in quale misura e in che modo alcuni modelli teorici sviluppati con riguardo all'imprenditorialità in generale possano essere applicati all'imprenditorialità sociale. Emergono importanti punti di contatto riguardanti la centralità dell'innovazione, la generazione di cambiamento e il processo articolato attraverso il quale gli imprenditori sfruttano le opportunità di creazione di valore identificate. In particolare, si ritiene che il concetto di opportunità possa assumere centralità anche negli studi sulla *social entrepreneurship* e, in questa prospettiva, nella ricerca futura ci si propone di approfondire ulteriormente:

- la natura e l'origine delle opportunità di creazione di valore sociale che sono alla base della *social entrepreneurship*;
- lo studio del processo di identificazione, selezione e sfruttamento delle opportunità di creazione di valore sociale, con particolare attenzione alle peculiarità e alle criticità gestionali che contraddistinguono tale processo rispetto al processo imprenditoriale proprio della *business entrepreneurship*.

Se infatti il *framework* teorico relativo al processo imprenditoriale “*tout court*” sembra rappresentare uno schema di analisi fondamentale anche per l’imprenditorialità sociale, allo stesso tempo, quest’ultima presenta importanti specificità. A questo riguardo, la rassegna della letteratura presentata nel *paper* ha permesso di identificare come *social* e *business entrepreneurship* differiscano, oltre che per gli obiettivi e le opportunità perseguite, anche per:

- la capacità di generare ricavi;
- le modalità di raccolta del capitale;
- le modalità di mobilitazione delle risorse umane;
- la rilevanza assunta degli *stakeholder*;
- le problematiche connesse alla misurazione della *performance* e all’*accountability*.

Questi aspetti rappresentano non solo tratti caratterizzanti dell’imprenditorialità sociale, ma anche elementi di criticità, cui corrispondono specifiche problematiche gestionali e ai quali è legato lo sviluppo delle iniziative di *social entrepreneurship*. La futura diffusione dell’imprenditorialità sociale e l’effettivo impatto sociale di queste iniziative sembrano infatti influenzate in misura rilevante dalla capacità degli imprenditori sociali di affrontare le criticità legate alla mobilitazione delle risorse (umane e finanziarie), alla necessità di collaborare con molteplici ed eterogenei soggetti e di rendere loro conto dei risultati sociali ed economici ottenuti.

Infine, un ulteriore aspetto di interesse per la futura ricerca, che emerge dall’analisi della letteratura effettuata nel *paper*, riguarda il ruolo che l’imprenditorialità sociale può svolgere all’interno di imprese esistenti, dove l’orientamento sociale e l’approccio imprenditoriale dei cosiddetti *corporate social entrepreneur* possono giocare una parte importante ai fini dello sviluppo della CSR e di una sua maggiore e più profonda integrazione con le strategie e i processi di *business* dell’impresa.

BIBLIOGRAFIA

- Aldrich H., Zimmer C. (1986), "Entrepreneurship through social networks", in Sexton D., Smilor R. (a cura di), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger, Cambridge.
- Alter S.K. (2006), "Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships", in Nicholls A. (a cura di), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, Oxford e New York.
- Alvarez S.A., Barney J.B. (2007), "Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1: 11-26.
- Alvord S.H., Brown L. D., Letts C.W. (2004), "Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3): 260-282.
- Amit R., MacCrimmona K.R., Zietsmaa C., Oesch J.M. (2001), "Does money matter?: Wealth attainment as the motive for initiating growth-oriented technology ventures", *Journal of Business Venturing*, 16(2): 119-143.
- Amit R., Muller E., Cockburn I. (1995), "Opportunity costs and entrepreneurial activity", *Journal of Business Venturing*, 10(2): 95-106
- Anderson B.B., Dees J.G. (2006), "Rhetoric, Reality, and Research: Building a Solid Foundation for the Practice of Social Entrepreneurship", in Nicholls A. (a cura di), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, Oxford e New York.
- Andersson M., Koster S. (2009), "Sources of Persistence in Regional Start-Up Rates - evidence from Sweden", *Working Paper Series in Economics and Institutions of Innovation from Royal Institute of Technology, CESIS (Centre of Excellence for Science and Innovation Studies)*, n.177.

- Arabsheibani G., de Meza D., Maloney J., Pearson B. (2000), "And a vision appeared unto them of a great profit: evidence of self-deception among the self-employed", *Economics Letters*, 67(1): 35-41.
- Arenius P., Minniti M. (2005), "Perceptual Variables and Nascent Entrepreneurship", *Journal of Small Business Economics*, 24: 233-247.
- Audretsch D.B. (1995), *Innovation and Industry Evolution*, MIT Press, Cambridge (MA).
- Audretsch D.B. (2003), "Entrepreneurship A survey of the literature", *Enterprise Papers*, n.14, Enterprise Directorate-General European Commission, http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/document.cfm?action=display&doc_id=1837&userservice_id=1&request_id=0 (11/07/2010).
- Audretsch D., Keilbach M. (2004), "Entrepreneurship and Economic Growth: and evolutionary interpretation", *Journal of Evolutionary Economics*, 14: 605-616.
- Austin J., Stevenson H. Wei-Skillern J. (2006), "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(1): 1-22.
- Austin J., Leonard H., Reficco E., Wei-Skillern J. (2006), "Social Entrepreneurship: It's For Corporations, Too", in Nicholls A. (a cura di), *Social Entrepreneurship: New Paradigms of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, Oxford e New York.
- Austin J., Reficco E. (2009), *Corporate Social Entrepreneurship*, Working Paper 09-101, Harvard Business School, Boston.
- Baron R.A. (2000), "Counterfactual thinking and venture formation: The potential effects of thinking about "what might have been"", *Journal of Business Venturing*, 15(1): 79-91.
- Baron R.A., Markman G.D. (1999), "Cognitive Mechanisms: Potential Differences Between Entrepreneurs and Non-Entrepreneurs", in Reynolds P.D., Bygrave W.D., Manigart

- S., Mason C.M., Meyer G.D., Sapienza H.J., Shaver K.G. (a cura di), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Babson Park (MA).
- Bebbington J., Contrafatto M. (2006), “Sviluppo sostenibile: una rivisitazione della letteratura”, in Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Impresa e responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Becattini G. (1990), “The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Notion,” in Becattini G., Pyke F., Sengenberger W. (a cura di), *Industrial Districts and Inter-Firm Co-operation in Italy*, International Institute for Labour Studies, Geneva.
- Bloom P.N., Chatterji A.K. (2009), “Scaling Social Entrepreneurial Impact,” *California Management Review*, 51(3): 114-133.
- Bosma N., Levie J. (2010), *Global Entrepreneurship Monitor 2009 Global Report*, Babson College, Babson Park, Universidad del Desarrollo, Santiago e Reykjavík University, Háskólinn Reykjavík.
- Brusco S. (1990), “The Idea of the Industrial District: Its Genesis,” in Becattini G., Pyke F., Sengenberger W. (a cura di), *Industrial Districts and Inter-Firm Co-operation in Italy*, International Institute for Labour Studies, Geneva.
- Burke L., Logsdon J.M. (1996) “How Corporate Social Responsibility Pays Off”, *Long Range Planning*, 29(4): 495-502.
- Busenitz L.W., Barney J.B. (1997), “Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision making”, *Journal of Business Venturing*, 12(1): 9-30.
- Bygrave W., Minniti M. (2000), “The Social Dynamics of Entrepreneurship”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(3): 25-36.
- Canadian Centre of Social Entrepreneurship (CCSE) (2001), *Social Entrepreneurship Discussion Paper No. 1*, February.

- Carroll G.R., Mosakowski E. (1987), "The Career Dynamics of Self-Employment", *Administrative Science Quarterly*, 32(4): 570-589.
- Carroll A.B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, 4: 497-505.
- Casson M. (1982), *The entrepreneur: an economic theory*, Barnes & Noble Books, Totowa.
- Cho A.H. (2006), "Politics, Values and Social Entrepreneurship: A Critical Appraisal", in Mair J., Robinson J., Hockerts K. (a cura di), *Social Entrepreneurship*, Palgrave MacMillan, Houndmills e New York.
- Christie M.J., B. Honig (2006), "Social entrepreneurship: New research findings", *Journal of World Business*, 41: 1-5.
- Clifford A., Dixon S.E.A. (2006), "Green-Works: a model for combining social and ecological entrepreneurship", in Mair, J., Robinson, J., Hockerts, K. (a cura di), *Social Entrepreneurship*, Palgrave MacMillan, Houndmills e New York.
- Cohen B., Winn M.I. (2007), "Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, 22: 29-49.
- Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152
- Cole A.H. (1949), "Entrepreneurship and entrepreneurial history", *Change and the Entrepreneur*, Harvard University Press, Cambridge, 88-107.
- Commissione delle Comunità Europee (2001), *Libro Verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese"*, COM(2001) 366 definitivo, Commissione delle Comunità Europee, Bruxelles.
- Covin J., Miles M.P. (1999), "Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3):47-63.

- Dacin T., Dacin P.A., Matear M. (2010), "Social Entrepreneurship – Why There Isn't a Need For A New Theory & How Do We Move Forward From Here", *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 2010.
- Davidsson P. (2004), *Researching Entrepreneurship*, Springer, New York.
- Dean T.J., McMullen J.S. (2007), "Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action", *Journal of Business Venturing*, 22: 50-76.
- Dees J.G., Anderson B.B. (2003), "For-Profit Social Ventures", in Kourilsky M.L., Walstad W.B. (a cura di), *Social Entrepreneurship*, Senate Hall Academic Publishing.
- Dees J.G. (1998), *The Meaning of Social Entrepreneurship*, (reformatted and revised, May 30, 2001), http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf (08/11/2009).
- Dees J.G. (2001), "Why Social Entrepreneurship is Important to You", in Dees J.G., Emerson J., Economy P. (a cura di), *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*, John Wiley and Sons.
- Delmar F., Davidsson P. (2000), "Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs", *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(1): 1-23.
- Dess G.G., Ireland R.D., Zahra S.A., Floyd S.W., Janney J.J., Lane P.J. (2003), "Emerging issues in corporate entrepreneurship", *Journal of Management*, 29(3): 351–378.
- Dossena G. (2009), *Entrepreneur and Enterprise. Lights and Shadows from the Italian Experience*, McGraw-Hill, Milano.
- Elkington J. (1994), "Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development", *California Management Review*, 36(2): 90-100.

- Emerson J. (2003), "The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns", *California Management Review*, 45(4): 35-51.
- Evans D.S., Leighton L.S. (1990), "Small Business Formation by Unemployed and Employed Workers," *Small Business Economics*, 2(4): 319-330.
- Foti A., Vivarelli M. (1994), "An Econometric Test of the Self-Employment Model: The Case of Italy," *Small Business Economics*, 6(2): 81-94.
- Fowler A. (2000), "NGDOS as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?", *Third World Quarterly*, 21(4): 637-654.
- Garriga E., Melé D. (2004), "Corporate social responsibility theories: mapping the territory", *Journal of Business Ethics*, 53: 51-71.
- Gartner W.B. (1989), "'Who Is an Entrepreneur?' Is the Wrong Question", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 13(4): 47-68.
- GfK Eurisko (2009), *Corporate social responsibility Monitor 2009*, http://www.sodalitas.it/files/18/Anselmi_Eurisko.pdf.
- Godfrey P. (2005), "The Relationship Between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective", *Academy of Management Review*, 30(4): 777-798.
- Grayson D., Hodges A. (2004), *Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for your Business*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Guth W., Ginsberg A. (1990), "Guest editors' Introduction: Corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 11(Summer Special Issue): 5-15.
- Hall J.K., Daneke G.A., Lenox M.J. (2010), "Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions", *Journal of Business Venturing*, doi:10.1016/j.jbusvent.2010.01.002.
- Halme M., Laurila J. (2009), "Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes

- of Different Types of Corporate Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, 84: 325–339.
- Harris J.D., Sapienza H.J., Bowie N.E. (2009), “Ethics and entrepreneurship”, *Journal of Business Venturing*, 24: 407–418.
- Hartigan P. (2006), “It’s about people, not profits”, *Business Strategy Review*, Special Entrepreneurship Issue, Winter: 42-45.
- Hebert R.F., Link A.N. (1989), “In Search of the Meaning of Entrepreneurship”, *Small Business Economics*, 1(1), 39-49.
- Hemingway C.A. (2005), “Personal Values as A Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship”, *Journal of Business Ethics*, 60: 233-249.
- Hillman A.J., Keim G.D. (2001), “Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?”, *Strategic Management Journal*, 22(2): 125–39.
- Hisrich R.D., Peters M.P. (1989), *Entrepreneurship. Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, Irwin, Homewood.
- Hockerts K. (2006), “Introduction to Part IV – Ecopreneurship: Unique Research Field or Just 'More of the Same'?”, in Mair J., Robinson J., Hockerts K. (a cura di), *Social Entrepreneurship*, Palgrave MacMillan, Houndmills e New York.
- Hockerts K., Wüstenhagen R. (2009), “Greening Goliaths versus emerging Davids — Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship”, *Journal of Business Venturing*, doi:10.1016/j.jbusvent.2009.07.005.
- Holcombe R. (2003), “The Origins of Entrepreneurial Opportunities”, *Review of Austrian Economics*, 16: 25-43.
- Husted B.W., Allen D.B. (2007), “Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms. Lessons from the Spanish Experience”, *Long Range Planning*, 40(6): 594–610.

- Husted B., De Jesus Salazar: J. (2006), 'Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance', *Journal of Management Studies*, 43(1): 75–91.
- Invernizzi G., Molteni M., Sinatra A. (1988), *Imprenditorialità interna. Lo sviluppo di nuove attività nelle imprese*, Etas, Milano.
- Ireland R.D., Hitt M.A., Sirman D.G. (2003), "A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions", *Journal of Management*, 29 (6), 963–989.
- Isaak R. (1997), "Globalization and green entrepreneurship", *Greener Management International*, 18: 80-90.
- Isaak R. (2002), "The Making of the Ecopreneur", *Greener Management International*, 38: 81-91.
- Jenkins R. (2005), "Globalization, Corporate Social Responsibility and Poverty", *International Affairs*, 81(3): 525–540.
- Johansson B., Wigren R. (1996), "Production Milieu and Competitive Advantage", in Batten D., Karlsson C. (a cura di) *Infrastructure and the Complexity of Economic Development*, Springer Verlag, Berlin.
- Johansson E. (2000), "Self-Employment and Liquidity Constraints: Evidence from Finland", *Scandinavian Journal of Economics*, 102: 123-134.
- Johnson B.R. (1990), "Toward a Multidimensional Model of Entrepreneurship: The Case of Achievement Motivation and the Entrepreneur", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 14(3): 39-54.
- Jones T.M. (1980), "Corporate social responsibility revisited, redefined", *California Management Review*, 22: 59–67.
- Kaufmann P.J. (1999), "Franchising and the Choice of Self-Employment", *Journal of Business Venturing*, 14(4): 345-362.
- Kirzner I. M. (2009), "The alert and creative entrepreneur: a clarification", *Small Business Economics*, 32: 145–152.
- Kirzner I.M. (1973), *Competition and entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago.

- Knight F. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin, New York.
- Krugman P. (1991), "Increasing Returns and Economic Geography", *Journal of Political Economy*, 99: 483-499.
- Krugman P. (1996), *The Self-Organizing Economy*, Blackwell Publishers, New York.
- Kuratko D.F., Audretsch D.B. (2009), "Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33: 1-17.
- Leadbeater C.(1997), *The Rise of Social Entrepreneur*, Demos, London.
- Lee M.D.P. (2008), "A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead", *International Journal of Management Reviews*, 10(1): 53-73.
- London M., Morfopoulos R.G. (2010), *Social Entrepreneurship. How to Start Successful Corporate Social Responsibility and Community-Based Initiatives for Advocacy and Change*, Routledge, New York and London.
- Lorenzoni G., Lipparini A. (1999), "The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability", *Strategic Management Journal*, 20(4): 317-338.
- Low M.B., MacMillan I.C. (1988), *Entrepreneurship: Past Research and Future*, *Journal of Management*, Vol 14. No 2: 139-161.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.
- MacMillan (2003), <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=766> (08/11/2009).
- Mair J. (2006), "Introduction to Part II – Exploring the Intentions and Opportunities Behind Social Entrepreneurship", in Mair J., Robinson J., Hockerts K. (a

- cura di), *Social Entrepreneurship*, Palgrave MacMillan, Houndmills e New York.
- Mair J., Martì I. (2006), “Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight”, *Journal of World Business*, 41: 36–44.
- Margolis J., Walsh J. (2003), “Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business”, *Administrative Science Quarterly*, 48: 268–305.
- Martin R.L., Osberg S. (2007), “Social Entrepreneurship: The Case for Definition”, *Stanford Social Innovation Review*, Spring: 28-39.
- McWilliams A., Siegel D. (2000), “Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification”, *Strategic Management Journal*, 21: 603–609.
- McWilliams A., Siegel D. (2001), “Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective”, *Academy of Management Review*, 26(1): 117–227.
- Minniti M. (2005), “Entrepreneurship and network externalities”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 57: 1–27.
- Molteni M. (2006), “L’integrazione della CSR nella strategia d’impresa”, in Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Impresa e responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Mort G.S., Weerawardena J. Carnegie K. (2003), “Social entrepreneurship: Towards conceptualisation”, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1): 76–88.
- Neck H., Brush C., C. Allen C. (2009), “The landscape of social entrepreneurship”, *Business Horizons*, 52: 13-19.
- Nicholls A. (2006), “Introduction”, in Nicholls A. (a cura di), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, Oxford e New York.
- Nicholls A. (2009), “‘We do good things, don’t we?’: ‘Blended Value Accounting’ in social entrepreneurship”, *Accounting, Organizations and Society*, 34: 755–769.

- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (1998), *Fostering Entrepreneurship*, OECD, Paris.
- Orlitzky, M., Schmidt F. Rynes S. (2003), “Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis”, *Organization Studies*, 24(3): 403–441.
- Parkinson C., Howorth C. (2008), “The language of social entrepreneurs”, *Entrepreneurship and Regional Development*, 20 (May): 285-309.
- Pastakia A. (1998), “Grassroots ecopreneurs: change agents for a sustainable society”, *Journal of Organizational Change Management*, 11(2): 157-173.
- Penrose E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- Peredo A.M., McLean M. (2006), “Social entrepreneurship: A critical review of the concept”, *Journal of World Business*, 41: 56–65.
- Perrini F. (2007), “Social entrepreneurship: imprenditorialità per il cambiamento sociale”, in Perrini F. (a cura di), *Social entrepreneurship. Imprese innovative per il cambiamento sociale*, Egea, Milano.
- Phan H.P., Wright M., Ucbasaran D., Tan W.L. (2009), “Corporate entrepreneurship: Current research and future directions”, *Journal of Business Venturing*, 24: 197–205.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2006), ‘Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility’, *Harvard Business Review* 84(12): 78-92.
- Prahalad C.K., Hart S.L. (2002), “The Fortune at the Bottom of the Pyramid”, *Strategy + Business*, 26 (First Quarter): 2-14.
- Reis T. (1999), *Unleashing the New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: a Scan, Synthesis and Scenario for Action*, W.K. Kellogg Foundation, <http://www.wkkf.org/Pubs/PhilVol/Pub592.pdf> (11.11.2009).
- Robinson P.B., Stimpson D. V., Huefner J.C., Hunt H.K. (1991), “An Attitude Approach to the Prediction of

- Entrepreneurship”, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 15(4): 13-31.
- Said Business School (2009), *What is social entrepreneurship?*, <http://www.sbs.ox.ac.uk/centres/skoll/about/Pages/whatisse.aspx> (24/10/2009).
- Salvato C. (2003), *Le opportunità imprenditoriali. Come nascono, come si individuano, come si concretizzano*, Guerini e Associati, Milano.
- Sarasvathy S.D., Simon H.A., Lave L.B. (1998), “Perceiving and managing business risks: Differences between entrepreneurs and bankers”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 33(2): 207-226
- Schaltegger S., Wagner M. (2008), “Types of Sustainable Entrepreneurship and Conditions for Sustainability Innovation: from the Administration of a Technical Challenge to the Management of an Entrepreneurial Opportunity”, in Wüstenhagen R., Hamschmidt J., Sharma S., Starik M. (a cura di), *Sustainable Innovation and Entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Schaper M. (2002), “The Essence of Ecopreneurship”, *Greener Management International*, 38: 26-30.
- Schlange L.E. (2009), “Stakeholder Identification in Sustainability Entrepreneurship: The Role of Managerial and Organisational Cognition”, *Greener Management International*, 55: 13-32.
- Schumpeter J.A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Harvard University Press, Cambridge (MA).
- Schumpeter J.A. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper, New York.
- Schumpeter J.A. (1989), *Essays: on entrepreneurs, innovations, business cycles, and the evolution of capitalism*, a cura di Vernon R.C., Transaction Publishers, New Brunswick.

- Shane S. (2000), "Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities", *Organization Science*, 11(4): 448-469.
- Shane S. (2003), *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar, Cheltenham e Northampton.
- Shane S., Venkataraman S. (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, 25 (1): 217-226.
- Sharir M., Lerner M. (2006), "Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs", *Journal of World Business*, 41: 6–20.
- Short J.C., Moss T.W., Lumpkin G.T. (2009), "Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3: 161–194.
- Siegel D.S., Vitaliano D.F. (2007), 'An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility', *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3): 773-92.
- Sorrentino M. (1996), *L'imprenditorialità interna per l'innovazione*, Cedam, Padova.
- Stevenson H.H., Jarillo J.C. (1990), "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", *Strategic Management Journal*, 11 (Special Issue: Corporate Entrepreneurship): 17-27.
- Stewart W.H., Roth P.L. (2001), "Risk Propensity Differences Between Entrepreneurs and Managers: A Meta-Analytic Review", *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 145-153.
- Tan W.L., Williams J., Tan T.M. (2005), "Defining the 'Social' in 'Social Entrepreneurship': Altruism and Entrepreneurship", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1: 353–365.
- Tilley F., Parrish B.D. (2009), "Introduction", *Greener Management International*, 55: 5-11.

- Tilley F., Young W. (2009), "Sustainability Entrepreneurs: Could They Be the True Wealth Generators of the Future?", *Greener Management International*, 55: 79-92.
- UNWCED - United Nations World Commission on Environment and Development (1987), *Our Common Future*, <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> (18/07/2010).
- Valente M., Crane A. (2010), "Public Responsibility and Private Enterprise in Developing Countries", *California Management Review*, 52(3): 52-78.
- Van de Ven A.H., Sapienza H.J., Villanueva J. (2007), "Entrepreneurial pursuits of self- and collective interests", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4): 353-370.
- Van Praag C., Cramer J. (2001), "The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion", *Economica*, 68(269): 45-62.
- Venkataraman S. (1997), "The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective", in Katz J., Brockhaus R. (a cura di), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, JAI Press, Greenwich.
- Verheul I., Wennekers S., Audretsch D., Thurik R. (2002), "An eclectic theory of entrepreneurship: policies, institutions and culture", Audretsch D., Thurik R., Verheul I., Wennekers S. (a cura di), *Entrepreneurship: Determinants and Policy in a European-U.S. Comparison*, Kluwer Academic Publishers, Boston e Dordrecht.
- Vesalainen J., Pihkala T. (1999), *Motivation structure and entrepreneurial intentions*, in Reynolds P.D., Bygrave W.D., Manigart S., Mason C.M., Meyer G.D., Sapienza H.J., Shaver K.G. (a cura di), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Babson Park.
- Vogel D. (2005). *The Market for Virtue. the Potential and the Limits of Corporate Social Responsibility*, The Brookings Institute Press, Washington.

- Waddock S.A., Post J.E. (1991), "Social Entrepreneurs and Catalytic Change", *Public Administration Review*, 51(5): 393-401.
- Walley E.E., Taylor D.W. (2002), "Opportunists, Champions, Mavericks...? A Typology of Green Entrepreneurs", *Greener Management International*, 38: 31-43.
- Weerawardena J., Mort G.S. (2006), "Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model", *Journal of World Business*, 41: 21-35.
- Wiklund J. (1998), *Small firm growth and performance*, Jönköping International Business School, Jönköping.
- Zadek S. (2004), "The Path to Corporate Responsibility", *Harvard Business Review*, 82(12): 125-32.
- Zahra S.A., Gedajlovic E., Neubaum D.O., Shulman J.M. (2009), "A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges", *Journal of Business Venturing*, 24: 519–532.
- Zietsma C. (1999), "Opportunity knocks – or does it hide? An examination of the role of opportunity recognition in entrepreneurship", in Reynolds P.D., Bygrave W.D., Manigart S., Mason C.M., Meyer G.D., Sapienza H.J., Shaver K.G. (a cura di), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship, Babson Park.