

# VIII COLLOQUIO SCIENTIFICO SULL'IMPRESA SOCIALE

## PAPER

ISBN 978-88-909832-0-7

### QUALE RUOLO PER L'IMPRESA SOCIALE SECONDO L'APPROCCIO DELLA CREAZIONE DI VALORE CONDIVISO?

**Laura Corazza**

Dipartimento di Management, Università degli Studi di Torino, Center 4 Shared Value / Laurea University of Applied Science (Espoo, Finland)

**Simone Domenico Scagnelli**

Dipartimento di Management, Università degli Studi di Torino, Center 4 Shared Value

**Giulia Mancini**

Università degli Studi di Torino, Center 4 Shared Value

*paper presentato in occasione di*

Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 23-34 maggio 2014

Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Perugia



**Iris Network**  
Istituti  
di Ricerca  
sull'Impresa  
Sociale



**UNIVERSITA'  
DEGLI STUDI  
DI PERUGIA**

## Introduzione

Sono trascorsi tre anni dalla pubblicazione dell'articolo di Porter e Kramer "Big Idea: Creating Shared Value" sulla rivista Harvard Business Review (2011), il quale ha contribuito ad alimentare il dibattito sull'esistenza di responsabilità sociali che gravano sulla gestione delle imprese e, di conseguenza, la loro stessa presa in carico da parte di chi gestisce l'azienda. A partire dal 2006, Porter e Kramer hanno contribuito a definire gli impatti sociali che si estrinsecano lungo la catena del valore e che di conseguenza possono generare impatti positivi o negativi, in termini economici, sociali e ambientali.

L'importanza della costruzione di un modello di Creazione di Valore Condiviso (CVC, o Creating Shared Value, CSV) è tale da aver messo in discussione sul lato accademico, l'intero corpo teorico circa l'etica aziendale, la Corporate Social Responsibility (CSR), l'innovazione sociale, nonché da ultimo, le fondamenta dell'imprenditorialità sociale. Il modello della Creazione di Valore Condiviso sostiene l'idea secondo la quale soltanto attraverso l'applicazione di una logica capitalista alla risoluzione di problemi sociali e ambientali, si possano effettivamente raggiungere determinati livelli di efficacia. A testimonianza della sua recente e notevole diffusione, il primo contributo di Porter e Kramer (2006) ha attualmente totalizzato un numero di 3860 citazioni in articoli accademici, mentre il secondo articolo risalente al 2011 è stato a sua volta citato 1382 volte<sup>1</sup>. In aggiunta, come evidenziato dalla critica di Crane et al. (2014), il concetto stesso di valore condiviso ha saputo, pur nella sua iniziale pubblicazione, attrarre in maniera efficace il pubblico accademico e non accademico. In effetti, la parola stessa "Creating Shared Value" è a sua volta citata su Google più di 36 milioni di volte, e nel corso degli ultimi due anni, si è assistito ad un progressivo interesse da parte delle aziende ad utilizzare questo termine all'interno delle proprie strategie aziendali, talvolta in sostituzione dei termini "sostenibilità" e "CSR". Di conseguenza, numerose aziende di consulenza hanno previsto l'introduzione di servizi dedicati alle aziende che vogliono applicare strategie di valore condiviso sia in quanto azioni, che dal lato della rendicontazione sociale. Oltretutto, anche le tecniche di rendicontazione sociale esistenti hanno saputo evolversi introducendo all'interno delle proprie linee guida concetti di "integrazione", "inclusione" e "materialità".

Questo crescente interesse verso la CVC ha alimentato un acceso dibattito accademico-teorico, che, di conseguenza ha portato ad evidenziare alcune criticità e peculiarità del modello, che, nella sua configurazione originale, forse in maniera anacronistica, ripresenta alcune delle caratteristiche tipiche della dualità profit-no profit. L'obiettivo del lavoro qui riportato è quello di contribuire in maniera critica e ragionata al dibattito nascente sul valore condiviso (Elkington, 2011; Browne e Nutall, 2013; Freeman e Moutchnik, 2013; Crane et al., 2014). In particolare, il presente contributo si configura come *discussion paper* e, pertanto ci si pone l'obiettivo di conferire una rappresentazione quanto più chiara e sistematica del funzionamento della logica del valore condiviso e la relazione con l'impresa sociale. Dopo un'iniziale presentazione dello stato dell'arte della tematica e della letteratura nazionale ed internazionale che ha contribuito al dibattito, si approfondirà il ruolo del rapporto tra imprese profit e impresa sociale. La metodologia utilizzata prevede di utilizzare la teoria della segnalazione, precedentemente applicata al campo manageriale da Connelly et al. (2011) e recentemente utilizzata nel campo del Social and Environmental Accounting and Reporting (Hahn e Kühnen, 2013). In particolare, si prenderanno in esame le tavole sinottiche che spiegano l'interpretazione della Creazione di Valore Condiviso da parte di un insieme di aziende come "segnale" dato al proprio pubblico. Di conseguenza, si offrirà un'interpretazione critica del ruolo dell'impresa sociale che scaturisce da questa analisi. Nelle conclusioni, si offrirà al lettore una serie di elementi e spunti di futuro miglioramento che potranno essere utili per orientare le ricerche future verso una migliore comprensione del fenomeno.

---

<sup>1</sup> La verifica è stata condotta tramite il motore di ricerca Google Scholar (accesso Maggio 2014).

## 1. La logica della Creazione di Valore Condiviso

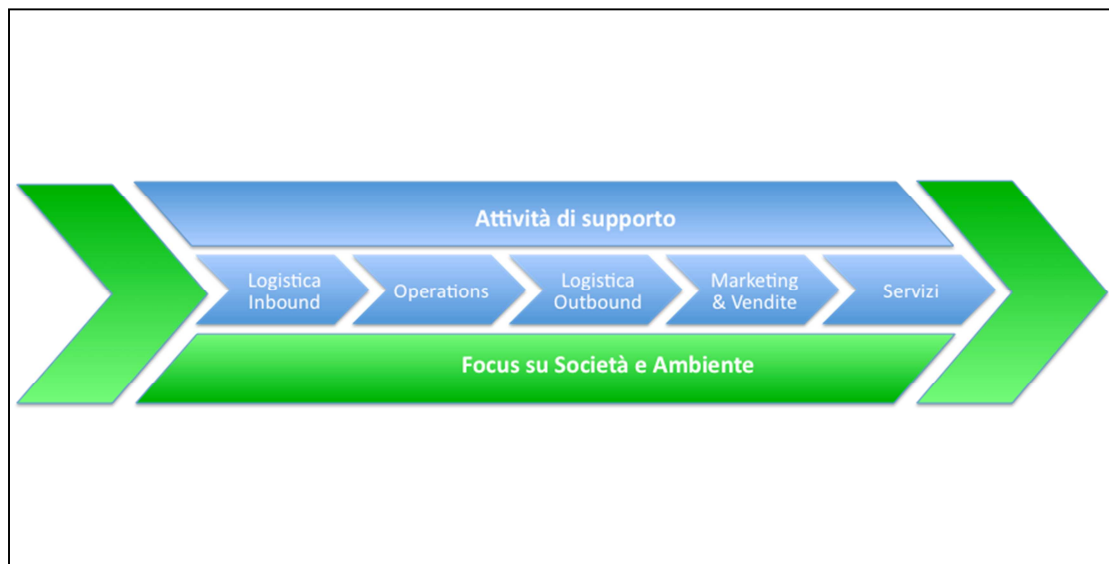
### *Il meccanismo di funzionamento*

Secondo Porter e Kramer (2011), il modello della Creazione di Valore Condiviso può essere inteso come un rinnovato capitalismo che eleva a livello strategico il raggiungimento di obiettivi sociali di un'impresa, orientando la strategia della stessa verso la risoluzione di problematiche sociali attraverso il proprio business. In particolare il CVC, secondo la declinazione offerta da Porter et al. (2012), permette all'azienda di percepire i bisogni sociali esistenti in un determinato luogo, settore o stato, come un'opportunità di business. Questo implica, di conseguenza, che è compito di chi governa un'azienda acquisire una determinata sensibilità nella percezione delle problematiche sociali, al fine di interpretare correttamente il bisogno, e determinare un modello di business atto alla sua soluzione.

Questo equivale ad affermare che: solo quando le aziende inseriranno all'interno della propria agenda strategica la risoluzione di problematiche sociali, allora determinati problemi troveranno un'effettiva soluzione.

Bockstette e Stamp (2012) identificano tre livelli di applicabilità del valore condiviso come componente fondamentale del meccanismo di funzionamento. Il primo livello consta nella ridefinizione della propria linea di prodotti e servizi offerti cercando di conciliare alla profittabilità, un equivalente livello di benefici sociali e ambientali. Questo livello richiede quindi di avere la capacità di identificare bisogni sociali non risolti e trasformare questi in "opportunità" in grado di aumentare sia il fatturato che i profitti. Il secondo livello di applicazione richiede di ridefinire la catena del valore secondo criteri di efficacia e di efficienza gestionale che porterebbero ad una progressiva riduzione del rischio connesso all'operatività interna e a elevati standard di welfare interno. Un approccio reale e sostanziale alla creazione di valore condiviso presuppone la focalizzazione, all'interno di ogni elemento della catena del valore, su problematiche legate all'ambiente e alla società civile. Poiché la catena del valore è parte più ampia del sistema che si sviluppa con i diversi attori/stakeholders coinvolti, ad esempio, a monte con i fornitori e a valle con i clienti e le comunità servite, è importante che questa focalizzazione "sociale e ambientale" avvenga anche a monte e non solo a valle. Quest'ottica diventa, ad esempio, possibile andando a valutare le politiche di sostenibilità sociale ed ambientale adottate dai fornitori o, addirittura, sviluppare ex-novo una catena di fornitura sostenibile (es: km 0, approvvigionamenti sul territorio, esclusione di aziende operanti in paesi che non tutelano i diritti civili e dei lavoratori, ecc.), probabilmente, anti-economica nel breve periodo, ma in grado di generare da subito un riscontro a livello di comunità che circonda l'azienda, ottenerne benefici in termini di immagine così da portare ad crescita dei ricavi in grado di fronteggiare i maggiori costi. Una sintesi di questi concetti è rappresentata in Figura 1.

Infine, il terzo livello prevede di contribuire allo sviluppo del proprio ambiente esterno di riferimento, secondo cui a migliori condizioni sociali corrisponderebbero nuove possibilità di crescita e di produttività per la propria azienda.



*Figura 1 L'integrazione del focus su società e ambiente rispetto alla catena del valore di Porter, al suo interno, a monte e a valle.*

Oltre all'identificazione dei tre livelli di applicabilità, Bockstette e Stamp (2012) riconoscono l'esistenza di un vero e proprio processo articolato in quattro fasi che permette di collegare la strategia alla misurazione del valore economico, sociale e ambientale effettivamente creato. Questo processo si compone di quattro fasi fondamentali:

1. Identificare la problematica sociale da risolvere e trasformare la stessa in un obiettivo prioritario dell'azienda;
2. Ipotizzare diverse strategie di comportamento e quindi di azioni, considerando specifici costi e potenziali benefici derivanti dalla scelta che si intende compiere (selezionando quindi l'opzione migliore);
3. Tenere traccia dell'andamento del progetto sia per quanto concerne i costi e rendimenti finanziari, ma anche circa l'impatto sociale o ambientale creato, o che si creerà nel futuro;
4. Rendicontare i risultati ottenuti ed utilizzare quanto appreso per migliorare o sbloccare nuovi elementi di valore potenziale.

#### *Il rapporto tra valore condiviso e CSR secondo una visione europea*

L'approccio di Porter e Kramer sembra quindi voler andare oltre alla visione fornita dalla Commissione Europea, tramite la definizione della nuova Strategia di Responsabilità Sociale 2011-2014 ossia: *"the responsibility of enterprises for their impacts on society"*.

Questo significa che l'operatività di ogni azienda comprende involontariamente degli impatti sulla società. La definizione di CSR a matrice europea, pone l'accento sugli "impatti" dell'azienda. Questi impatti derivanti dalla gestione e dalla operatività aziendale possono essere:

- positivi e negativi;
- "multidimensionali" che significa fare riferimento alle dimensioni economiche, sociali e ambientali, come descritto da Elkington (1997);

- “simultanei” ossia riguardare più dimensioni, tra quelle enucleate nel punto precedente, contemporaneamente.

Da questo deriva che, anche se un’azienda non prende esplicitamente in considerazione le problematiche sociali e ambientali alla stregua delle problematiche economiche e gestionali all’interno del proprio modo di gestire l’azienda, questo non esula il fatto che impatti di varia natura vengano generati. Il CVC si configurerebbe quindi come un’evoluzione del concetto di CSR, secondo natura strategica. In contrasto con questo, occorre precisare che la definizione stessa della Commissione Europea prevede che la massimizzazione della creazione di valore condiviso avvenga tra proprietari/azionisti, stakeholder e la società nel suo complesso e in aggiunta, ciò permetta di identificare, prevenire e mitigare possibili impatti negativi derivanti dal business. Quindi, in realtà, entrambe le metodologie di CVC e la nuova definizione di CSR conferita dalla Commissione Europea comportano la necessità di elevare a livello strategico le problematiche sociali e ambientali, sebbene la prima, preveda di cogliere le opportunità di business da essa derivanti, utilizzando metodologie innovative. L’importanza della CSR strategica è stata sottolineata, tra gli altri, da: Rangan et al. (2012); Maltz et al. (2011) e Camilleri (2012). Da ciò ne consegue che, secondo SustainAbility (2014), i modelli di business innovativi che possono permettere alle aziende di conseguire profitti e al contempo raggiungere la soluzione di problemi sociali e ambientali, devono necessariamente nascere da un momento di distruzione creativa, o meglio, di ricostruzione del modello di business dell’azienda. Questo processo viene definito come un modello mentale che l’azienda deve adottare, basato su innovazione, leadership, disponibilità alla co-creazione e condivisione di spunti e suggerimenti con clienti e stakeholder, capacità di misurare la creazione di valore totale (non solo finanziaria, ma anche sociale e ambientale), capacità di attrarre e mantenere collaborazioni e partnership, nonché adozione di modelli inclusivi di gestione rivolti alla comunità (Williams e Hayes, 2013). Secondo SustainAbility (2014), i modelli di business che permettono di coniugare sostenibilità e competitività vengono distinti in cinque macro aree secondo il proprio orientamento verso: impatto ambientale, innovazione sociale, base della piramide, metodi innovativi di finanziamento e diversificazione. Alcuni dei modelli ricompresi nello studio sono applicabili sia da realtà profit che da imprese sociali, anche se, occorre precisare che, all’interno di questo studio la forma cooperativa viene evidenziata come uno dei modelli di business di innovazione sociale.

### *L’identificazione della domanda di ricerca*

Da questo emerso, ne deriva che, il modello del CVC, sembrerebbe rivolgersi prevalentemente al mondo profit, con l’obiettivo di riportare all’interno dell’agenda delle aziende obiettivi di natura sociale. Pertanto occorre domandarsi: l’approccio al valore condiviso esalta e rafforza il legame tra profit e no profit, oppure marginalizza il contributo del no profit tradizionale? Come si relaziona l’approccio di Porter verso l’esistenza di forme evolute di impresa sociale?

Secondo Porter e Kramer (2011), il dialogo tra profit e no profit risulterà più agevole in quanto i manager delle realtà profit potranno acquisire una crescente consapevolezza e sensibilità nel capire i bisogni sociali e, per contro, l’azienda no profit potrà essere in grado di beneficiare della capacità imprenditoriale della controparte. Secondo il CVC, la linea di demarcazione esistente fra le aziende profit e no profit non sarà più così netta (Grieco et al., 2012). Pertanto il CVC, si inserisce in un contesto fiorente di studi sull’imprenditorialità sociale (o *social entrepreneurship*), dove nuovi tipi di imprese ibride stanno nascendo, con il duplice obiettivo di raggiungere notevoli livelli di competitività sul mercato e alti livelli di benessere sociale e ambientale per l’ambiente di riferimento tramite l’esistenza di una interdipendenza funzionale

(Austin et al., 2006; Alter, 2004; Dacin et al., 2010; Korosec e Berman, 2006; Light, 2006; Mair e Marti, 2006; Perrini e Vurro, 2006; Swanson e Di Zhang, 2010; Thompson e Doherty, 2006; UNDP, EMES, 2008; Yunus, 2010).

Il dibattito sui nuovi modelli di business sociali si fa sempre più vivo specialmente a causa dello sviluppo di nuove forme imprenditoriali “integrate” e “ibride”, che conducono ad una cross-fertilization tra mondo profit e no profit (Hockerts, 2006; Michelini e Fiorentino, 2012; Michelini, 2012). Il ruolo di queste imprese ha assunto una rilevanza tale da poter essere definito “quarto settore” ove convergono organizzazioni *purpose driven* e *income driven* (Fourth Sector Network, 2009). L’archetipo di una organizzazione del quarto settore è caratterizzata da motivazioni *for-benefit* e per le quali si caratterizza per: un forte obiettivo sociale, che raggiunge attraverso l’implementazione di un modello di business, con una governance inclusiva e multistakeholder, che consegue ritorni finanziari ragionevoli salvaguardando il proprio patrimonio, e che agisce secondo trasparenza, cercando di raggiungere traguardi di miglioramento sociale e ambientale più ambiziosi, come ad esempio le Benefit Corporation (Sabeti, 2011).

Riprendendo il framework proposto da Fiorentino e Michelini (2011) occorre operare una distinzione di base tra: impresa sociale (ovvero social business, dove la value proposition risiede nel rivolgersi a Low Income Sector) e inclusive business (ossia quei business, profit per tradizione che, tramite spin-off o specifiche unità interne, decidono di applicare modelli maggiormente inclusivi). Quindi seguendo questa logica, all’impresa sociale e social business, corrisponderebbe il c.d. “quarto settore”, mentre all’inclusive business corrisponderebbero invece quelle aziende che operano secondo logiche di CVC. Nella figura seguente si propone una collocazione bidimensionale delle configurazioni di impresa verso l’orientamento al profitto e alla massimizzazione dello stesso (Figura 2).

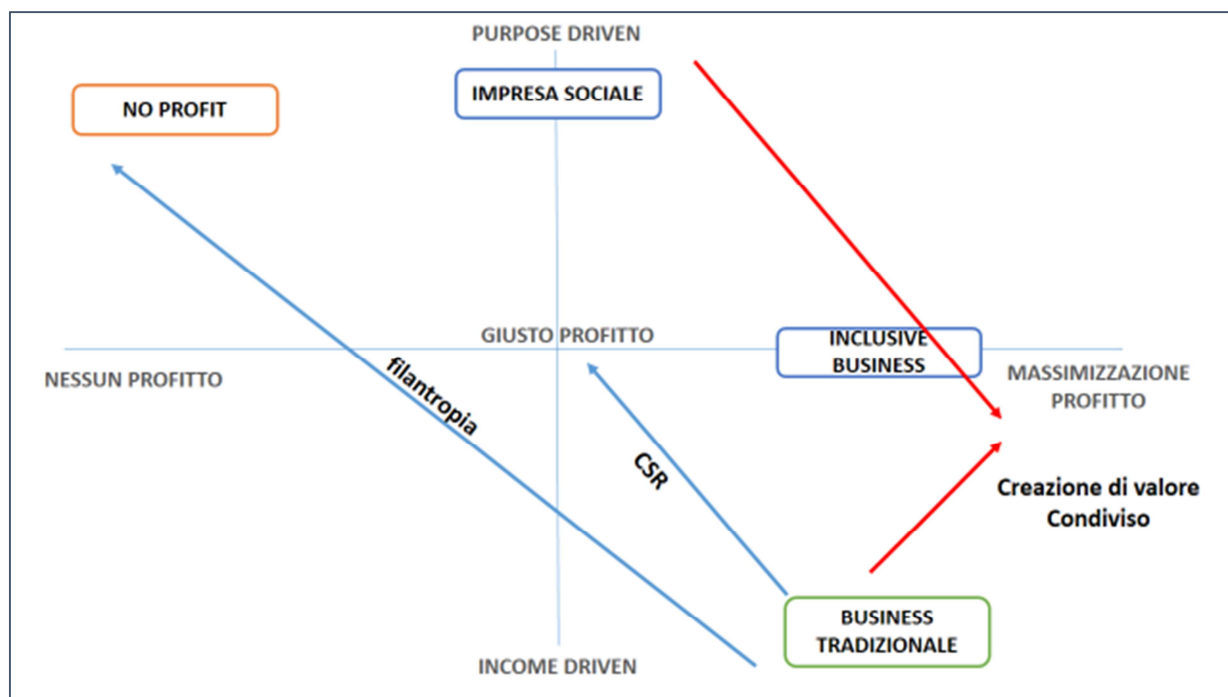


Figura 2 Rappresentazione grafica delle configurazioni di impresa, rielaborazione degli autori su Fiorentino e Michelini (2011).

## 2. La metodologia

Hahn e Kühnen (2013) hanno di recente applicato la teoria della segnalazione a casi pratici di social and environmental disclosure. In particolare, la teoria della segnalazione è già stata precedentemente utilizzata: negli studi manageriali da Connelly et al. (2011); per identificare la “qualità” delle aziende attraverso un’analisi dei bilanci (Zhang e Wiersema, 2009); per valutare la messa in atto di valori morali forti, data l’analisi delle componenti del board delle aziende (Miller e Triana, 2009).

La teoria della segnalazione viene applicata principalmente in casi dove sussiste una forte asimmetria informativa tra due parti (Spence, 2002). Esiste asimmetria informativa quando esiste una differenza tra chi detiene le informazioni, e chi potenzialmente dovrebbe compiere una decisione migliore, venendo a conoscenza dell’informazione stessa. La teoria della segnalazione prevede l’esistenza di:

- *emittente* che può essere una persona, un prodotto o un’impresa;
- il *segnale* il quale è caratterizzato da osservabilità (che si configura come la capacità di un ricevente di percepire il segnale), chiarezza, qualità, costo di trasmissione e metodo di trasmissione;
- *ricevente* che è colui che non possiede l’informazione e che desidera riceverla, ma che deve sapere riconoscere l’informazione e deve saperla interpretare.

In particolare, si è deciso di applicare la teoria della segnalazione attraverso l’analisi delle informazioni non finanziarie derivanti dalle tavole sinottiche pubblicate da un campione di imprese, che decide di applicare il CVC. Per disclosure delle informazioni non finanziarie, ossia in inglese la *non-financial disclosure*, si intende la diffusione da parte di un’azienda di informazioni di origine non finanziaria che può avvenire attraverso diversi canali di comunicazione. Si intende sottolineare qui, che la *non-financial disclosure* non è esclusiva della produzione di un rendiconto di sostenibilità in forma bilancistica, bensì potrebbe avvenire attraverso la produzione di una newsletter, o un manuale, oppure una sezione di un sito internet. Poiché la presente indagine mira ad evidenziare quale ruolo viene assegnato all’impresa sociale in queste tavole, per capire come il CVC, nella pratica, si relazioni con la nascita di organizzazioni ibride, si è deciso di selezionare un campione di aziende utilizzando una metodologia che possa essere replicabile in futuro. Pertanto, il campione è stato selezionato dall’universo di aziende che utilizza un sistema di rendicontazione integrato pubblicando un social account. Secondo Abbott e Monsen (1979), il *social accounting* fornisce all’impresa la consapevolezza circa l’andamento delle relazioni tra azienda e società che avviene tramite l’adozione di misure di coinvolgimento sociale. In aggiunta, la divulgazione di tali informazioni al pubblico può essere utilizzata per capire meglio quali sono le azioni di coinvolgimento sociale e renderle più comprensibili al pubblico. Con il termine *social accounting* si comprendono le attività di *social reporting* e di *social disclosure*. Si è scelto di adottare l’analisi di un campione di report integrati, in quanto, l’obiettivo di questa rendicontazione è quello di dimostrare il legame tra la strategia, le performance finanziarie e il contesto sociale, ambientale ed economico all’interno del quale opera l’organizzazione evidenziando i meccanismi di creazione di valore (International Integrated Reporting Council, 2014). In quanto social account, esso si configura come il principale strumento di divulgazione per chiarire queste tipologie di informazioni e per la loro diffusione (Parker, 2005). Gray, Kouhy e Lavers (1995) utilizzano il termine *disclosure* e il termine *reporting* come fossero sinonimi; ma in realtà, l’utilizzo di tali termini non è univoco e Parker (1986) ha evidenziato come l’alternanza dei termini si sia già succeduta in passato nonostante Hopwood, Unerman, e Fries (2010) evidenziano la necessità di rendere la contabilità uno strumento attraverso cui spiegare la sostenibilità dell’azienda e il suo comportamento. Secondo questa ottica, si è deciso quindi di analizzare i segnali provenienti dai social report ed eventualmente da altri segnali pubblicati dalle aziende, con l’obiettivo di derivare conclusioni sul comportamento delle stesse.

Nella tabella seguente si riporta un riassunto concettuale della metodologia impiegata (Tab. 1).

| <b>Emittente</b>                                                                                                                                                                                                        | <b>Segnale</b>                                                                                                        | <b>Canale</b>                                                  | <b>Ricevente</b>                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Universe: aziende che redigono un report integrato contenuto nel database del IIRC (accesso a Gennaio 2014).<br>Campione: aziende che pubblicano una tavola sinottica che contiene una propria interpretazione del CVC. | Tavola sinottica in grado di spiegare al <i>ricevente</i> la declinazione che l' <i>emittente</i> conferisce del CVC. | Social report<br>Siti web aziendali<br>Apposita documentazione | Il pubblico di riferimento dell'organizzazione. |

Tabella 1 Applicazione metodologica della teoria del segnale

### 3. Risultati

Sono stati raccolti dieci casi applicati di tavole sinottiche contenenti le interpretazioni che le singole aziende conferiscono al CVC. Applicando la teoria della segnalazione si è ipotizzato di riuscire a derivare il ruolo dell'impresa sociale attraverso l'analisi delle tavole. Pertanto, si è scelto di esaminare un universo di aziende che producono un social account che sappia collegare la strategia aziendale alle azioni, ed infine, alla misurazione del valore generato. La letteratura ha suggerito come il report integrato sembra essere lo strumento più adatto a questo scopo. Di conseguenza l'universo delle aziende prese in esame è quello che redige un report integrato. Il secondo step della metodologia ha previsto di analizzare quelle tavole sinottiche contenenti un segnale. Il segnale scelto di analizzare è quello dell'interpretazione dell'azienda del CVC e quindi si sono raccolte le tavole che contengono una dicitura del segnale<sup>2</sup>.

L'analisi dei risultati ha previsto di applicare la teoria della segnalazione distinguendo:

- informazioni relative all'emittente (tipologia, settore, nazione e dimensione);
- informazioni relative al segnale (canale e frequenza, metodologia rappresentativa);
- ruolo dell'impresa sociale all'interno delle rappresentazioni (ontologia utilizzata e relazioni);
- significatività del CVC nell'interpretazione dei bisogni sociali.

La composizione dei casi raccolti, con le specifiche informazioni relative all'emittente, è contenuta nella tabella seguente (Tab. 2).

<sup>2</sup> Il segnale si compone delle parole: valore condiviso, creazione di valore condiviso, shared value, creating shared value.

| <b>Emittente</b> | <b>Tipologia</b> | <b>Settore</b>                     | <b>Nazione (sede principale)</b> | <b>Dimensione</b> |
|------------------|------------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| Caso A           | Profit           | Alimentare                         | Francia                          | MNC               |
| Caso B           | Profit           | Energetico                         | Italia                           | MNC               |
| Caso C           | Impresa sociale  | Tessile                            | Presenza in 5 continenti         | Internazionale    |
| Caso D           | Profit           | Energetico<br>Chimico<br>Minerario | Sud Africa                       | MNC               |
| Caso E           | Profit           | Bancario                           | Giappone                         | Locale            |
| Caso F           | Profit           | Immobiliare                        | Australia                        | Locale            |
| Caso G           | Profit           | Trasporti                          | Sud Africa                       | Locale            |
| Caso H           | Profit           | Alimentare                         | Olanda                           | MNC               |
| Caso I           | Profit           | Chimico farmaceutico               | Danimarca                        | MNC               |
| Caso L           | Profit           | Alimentare                         | Francia                          | MNC               |

*Tabella 2 La composizione del campione per emittente*

Il campione degli emittenti raccolto si configura per essere estremamente eterogeneo per i settori, sebbene con una lieve maggioranza di aziende appartenenti al settore alimentare. La quasi totalità degli emittenti è un'azienda di estrazione tradizionalmente profit, quindi *income driven*, fatta eccezione per il caso C, che è essa stessa un'impresa sociale. Il 60% degli emittenti si configura come un'azienda multinazionale, e se si considera che l'impresa sociale del campione opera su cinque continenti, il 70% del campione ha un pubblico di riferimento internazionale. Quindi si può affermare come stato dell'arte che, la metodologia del CVC assume maggiore rilevanza attualmente sugli emittenti profit di calibro internazionale. Per quanto concerne la provenienza dell'emittente, vi è una maggioranza di emittenti di estrazione europea, sebbene siano presenti quattro continenti. La mancata presenza del continente americano potrebbe essere dovuta alla scelta dell'universo IIRC.

Le informazioni relative al segnale sono riportate in Tabella 3:

| <b>Emittente</b> | <b>Canale e frequenza</b>        | <b>Collocazione all'interno del canale -sezione<sup>3</sup>-</b> | <b>Tipologia di segnale Metodologia rappresentativa grafica</b> | <b>Descrizione del CVC</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Caso A           | Sito web Bilancio <sup>4</sup>   | CVC                                                              | Gerarchia piramidale                                            | Compliance, nel senso di attenzione al rispetto delle norme nei paesi in cui opera;<br>Sostenibilità, intesa come offerta di prodotti ai clienti che mirino a proteggere il futuro;<br>l'apice della piramide è costituito proprio da, CSV, con riferimento agli stakeholders ed ai suoi campi d'azione principali. |
| Caso B           | Sito web Documento <i>ad hoc</i> | Sostenibilità                                                    | Insieme di Venn                                                 | Valore Condiviso è una delle intersezioni fra competitività dell'impresa e sviluppo del territorio.                                                                                                                                                                                                                 |
| Caso C           | Sito web Bilancio                | Sostenibilità                                                    | Processo                                                        | Riprende fedelmente la razionalizzazione di Porter. Processo di realizzazione del CVC nell'azienda.                                                                                                                                                                                                                 |

<sup>3</sup> Si fa riferimento esclusivamente alla collocazione all'interno del canale documento scritto.

<sup>4</sup> Per bilancio si intende un bilancio di sostenibilità, bilancio sociale e bilancio integrato, secondo le sue diverse nomenclature (Contrafatto e Burns, 2013).

|        |                                                         |               |                        |                                                                                                                                  |
|--------|---------------------------------------------------------|---------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Caso D | Bilancio                                                | Strategia     | Elenco di valori       | "Safety, People, Integrity, Accountability, Stakeholder Focus, Excellence in all we do"                                          |
| Caso E | Sito web<br>Bilancio                                    | CSR           | Processo               | CSV come punto di incontro fra la soluzione ai problemi sociali ed un miglioramento del valore economico del gruppo.             |
| Caso F | Bilancio                                                | Strategia     | Processo (tassello)    | Miglioramento del benessere della società.                                                                                       |
| Caso G | Bilancio                                                | Presentazione | Elenco                 | Mitigare i rischi d'impresa, migliorando la qualità delle relazioni con i propri stakeholder e generando valore condiviso.       |
| Caso H | Bilancio                                                | Stakeholder   | Relazione tra soggetti | L'azienda è posta al centro del grafico e attorno vi sono tutti gli stakeholders legati all'azienda con una relazione reciproca. |
| Caso I | Annual report<br>Sito web<br>Documento<br><i>ad hoc</i> | Sostenibilità | Gerarchia piramidale   | Valore Condiviso rappresentato come collegamento diretto fra valore per la Società e valore per l'Azienda.                       |
| Caso L | Bilancio<br>Sito web                                    | Strategia     | Processo               | Valore Condiviso è il cuore della strategia aziendale.                                                                           |

*Tabella 3 La composizione del campione per segnale*

Dall'analisi del canale e della frequenza, il 60% del campione tende a riprodurre il segnale su diversi canali, sia il social account che il sito web aziendale. La motivazione alla base della replicazione del segnale si ipotizza essere dovuta alla volontà di raggiungere un pubblico ampio, come assunto da Guthrie e Parker (1989).

Per quanto concerne la collocazione fisica del segnale all'interno del canale utilizzato, la distribuzione è piuttosto omogenea tra le sezioni dei documenti: strategia (30%), sostenibilità (30%), stakeholder, CSR, presentazione dell'azienda e CVC (tutte con il 10%). Questo significa che il CVC (presente solo per il 10%), nonostante si proponga essere un concetto "ombrello", in realtà non è ancora utilizzato in tal senso. Le aziende del campione collocano il segnale come modo di spiegare la strategia dell'azienda, in senso lato, che applicata al concetto di sostenibilità.

In merito alla rappresentazione grafica del segnale, la distribuzione delle tavole sinottiche si comporta nel modo seguente (Fig. 2):

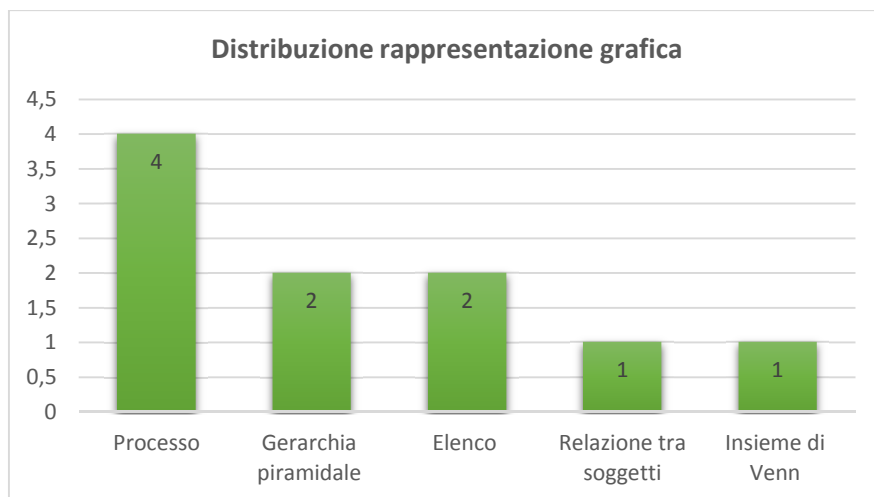


Figura 3 Distribuzione della rappresentazione grafica per tipologia<sup>5</sup>

La maggioranza degli emittenti comunica attraverso il segnale che, il CVC si equipara ad un processo. In quanto tale, il processo può essere descritto per la sua valenza strategica. Coda (2012) chiarisce che gestire la dinamica strategica di un'azienda significa gestire un processo complesso che consta di attività conoscitive, deliberative e realizzative fra loro collegate che possono essere ordinate in fasi. Un management di qualità si caratterizza anzitutto per la conoscenza di tale processo (c.d. *strategy process*), per la consapevolezza della sua importanza e poi per la capacità di gestirlo nel migliore dei modi. Questo significa che il CVC debba relazionarsi al management tenendo conto di tutte le sue declinazioni. Affinché la strategia di creazione di valore condiviso venga incorporata in tutte le componenti in cui l'azienda è in grado di creare valore è fondamentale che sia guidata all'interno dell'organizzazione attraverso un approccio top-down, che integri e faccia dialogare gli aspetti di compliance legale, etica e sociale, gli aspetti di reporting tipici dell'approccio triple bottom-line (reporting finanziario, ambientale e sociale) sui cambiamenti reali apportati a livello manageriale sui diversi processi, l'organizzazione e la comunicazione. Questo approccio permette all'azienda di integrare questi tre ambiti, solitamente trattati a compartimenti stagni dalla dottrina manageriale e sviluppare valore così da condividerlo all'esterno dei confini aziendali; a tal proposito si veda lo schema riportato in Figura 4.

Un ulteriore aspetto significativo dei segnali che sono stati raccolti e sistematizzati è la presenza del ricevente. Società, persone, territorio e stakeholder sono i destinatari degli impatti derivanti dal processo di CVC. Come sottolineato da Crane et al. (2014), uno dei principali punti di debolezza del CVC, qui chiaramente dimostrato dai segnali raccolti, è l'aver basato la sua impostazione su concetti già presenti in letteratura, come ad esempio la *stakeholder management theory* (Freeman et al. 2004) e la *instrumental stakeholder theory* (Donaldson e Preston, 1995), nonché la definizione della Commissione Europea. In tal senso, le aziende emittenti non percepiscono una sostanziale diversità tra CVC e le esistenti teorie degli stakeholder.

Per quanto concerne la *research question* principale, l'obiettivo del presente contributo era quello di interpretare l'agire aziendale, raccogliendo i segnali prodotti dagli emittenti. Al fine di presentare al lettore una sistematizzazione del ruolo dell'impresa sociale all'interno del CVC, si sono codificati i segnali alla ricerca di elementi chiave che possano essere di aiuto nel comprendere questo fenomeno.

<sup>5</sup> Nella fattispecie "elenco" si intende una distribuzione non gerarchica degli elementi contenuti nell'elencazione.

Il segnale precedentemente codificato è stato quindi oggetto di analisi, e nello specifico, si è indagato il ruolo dell'impresa sociale nelle raffigurazioni sinottiche. Si è utilizzato un criterio ontologico atto a capire quale sia il vocabolo maggiormente utilizzato per riferirsi alle imprese sociali, e quale tipologia di relazione viene descritta.

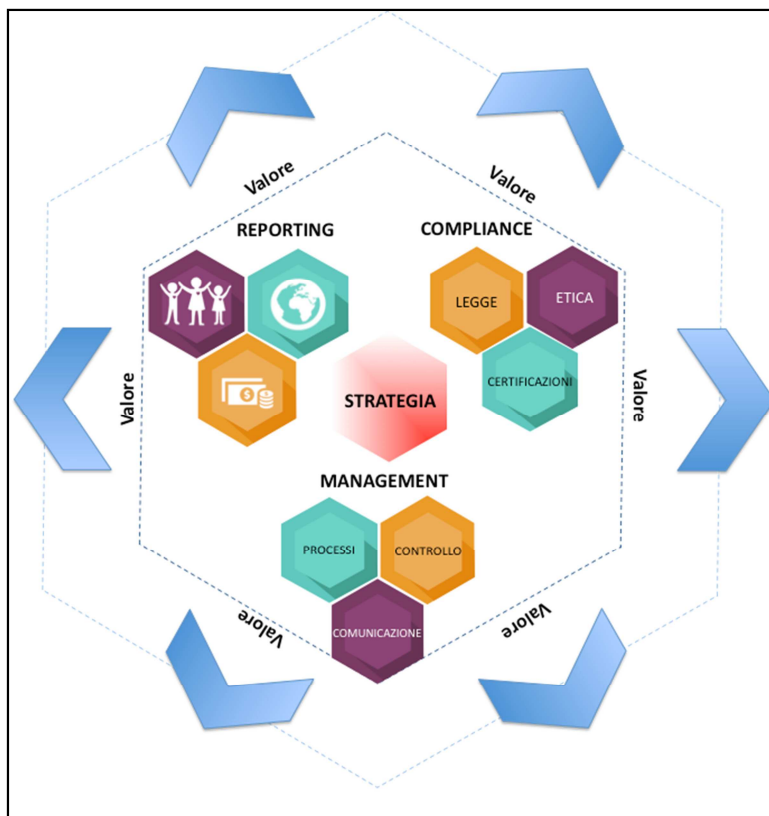


Figura 4 Una strategia focalizzata alla creazione di valore condiviso guida ed integra gli ambiti manageriali, del reporting e della compliance.

Preciso obiettivo di questa analisi risulta essere la conoscenza delle differenze illustrate precedentemente tra impresa sociale e no profit, in ottica delle relazioni esistenti. Come sottolineato da Crane et al. (2014), il CVC deve i suoi esordi ad una rivisitazione degli elementi fondamentali della filantropia, che Porter e Kramer hanno riportato nel 1999 con l'obiettivo di indagare quali siano le basi della creazione di valore sociale. Esso si è poi evoluto nel 2002, con l'obiettivo di indagare come la filantropia aziendale possa creare un vantaggio competitivo attraverso l'implementazione di programmi sociali per l'azienda, ed infine, nel 2006, quando gli autori hanno per la prima volta utilizzato il termine "shared value" come integrazione della CSR all'interno della strategia di business. Ad oggi, la letteratura sul valore condiviso applicata all'impresa sociale vede tra i suoi esponenti principalmente i lavori di Marino et al. (2012). Nel volume degli autori, si legge come le strategie di creazione di valore applicabili dall'impresa sono: creazione di valore economico, che definisce un'impresa competitiva; creazione di valore economico nel rispetto del Bene Comune, ossia l'impresa socialmente responsabile; creazione di valore economico creato a vantaggio del Bene Comune, ossia l'impresa generosa; ed infine, la creazione di valore condiviso ossia, riconosciuta come

essere l'impresa sociale. Gli autori affermano che *“l'attenzione al Bene Comune può essere motivo per generare profitto, e viceversa, la ricerca del profitto può costituire occasione per creare valore a beneficio del Bene Comune”* (Marino et al., 2012, pag. 77). Secondo questo approccio, l'impresa sociale è quell'impresa che ottiene vantaggi di business dallo sfruttamento di bisogni sociali, conferendo una risposta a bisogni sociali che sia concreta, ma che vada a vantaggio di entrambi secondo una strategia *win win*. Pertanto, secondo questa ottica la definizione differisce da quella di Fiorentino e Michelini (2011). Al contrario, Ashley (2009) utilizza un'altra prospettiva, ossia di sfruttare il core business per dare risposte a bisogni sociali, e forse, attraverso lo scambio degli addendi, il CVC assume una veste meno capitalista.

Il campione dei segnali raccolti è stato codificato nella tabella seguente:

| <b>Emittente</b> | <b>Legame con no profit</b>                          | <b>Descrizione bisogni sociali</b>                                                                                                                                                                                                                     | <b>Descrizione relazioni</b>                                                                            |
|------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Caso A           | Collaborazione su progetti specifici                 | Nutrizione, educazione, salute e sicurezza.                                                                                                                                                                                                            | Collaborazione con stakeholder<br>Investimenti di proprie risorse per garantire competitività nel tempo |
| Caso B           | Collaborazione su progetti specifici con cooperative | Benessere della comunità, attenzione ai bisogni degli stakeholder (fornitori e dipendenti)                                                                                                                                                             | Attenzione a impatto sociale sui dipendenti<br>Crescita sostenibile                                     |
| Caso C           | Collaborazione con profit su progetti specifici      | Salvaguardare i coltivatori di cotone e tutta la filiera produttiva.                                                                                                                                                                                   | Gli accordi commerciali tra produttori e acquirenti sono ancora rari, ma diventando sempre più comuni.  |
| Caso D           | Collaborazione su progetti specifici                 | Educazione, creazione di occupazione, salute e benessere, arte, sport e cultura, ambiente.                                                                                                                                                             | Investimenti in attività di sviluppo socio-economico a livello globale                                  |
| Caso E           | Nessuno                                              | Bisogni sociali intesi come problemi ed esigenze che possono avere i loro clienti. Il gruppo vede la risoluzione dei problemi sociali come collegamento diretto all'ottenimento di maggiori guadagni in termini economici.                             | Nessuna relazione                                                                                       |
| Caso F           | Nessuno                                              | Bisogni della comunità.<br>Il fine ultimo è creare valore condiviso per tutti gli stakeholder, preservando l'ambiente per le generazioni future, cercando di comprendere le necessità delle comunità presenti sul territorio e sentirci parte di esse. | Nessuna relazione                                                                                       |
| Caso G           | Creazione Fondazione                                 | Educazione, Salute, Sport, Assistenza                                                                                                                                                                                                                  | Nessuna descrizione                                                                                     |
| Caso H           | Collaborazione su progetti specifici                 | Fame, Nutrizione, Educazione, Occupazione, Sicurezza.                                                                                                                                                                                                  | Filantropia strategica                                                                                  |
| Caso I           | Collaborazione su progetti specifici.                | Prevenzione malattie croniche, infrastrutture sanitarie, supporto famiglie, educazione, interventi per sostenere stili di vita normali.                                                                                                                | Nessuna descrizione                                                                                     |
| Caso L           | Collaborazione su progetti specifici                 | Nutrizione, Occupazione, Ambiente, Salute, Sicurezza                                                                                                                                                                                                   | Nessuna descrizione                                                                                     |

*Tabella 4 La codificazione del segnale: il ruolo dell'impresa sociale*

Come si può evincere dalla tabella su riportata, nessuna delle tavole sinottiche analizzate contiene una descrizione delle relazioni tra azienda che opera per il CVC e le imprese sociali (secondo gli studi recenti riportati nella letteratura). Bensì, si evince un legame con il c.d. “no profit”, nella maggioranza del campione. Infatti si può scorgere il comportamento già teorizzato da Austin (2000), di collaborazione transazionale ove, come commentato da Bandini e Ambrosio (2012), esiste invece una comunanza tra le due aziende per interrelazione di mission e valori. Durante il processo collaborativo esiste una fattiva tendenza all’apprendimento reciproco, e le comunicazioni avvengono non soltanto nel periodo di esecuzione del progetto, ma le relazioni sono più strette e coinvolgono maggiormente le persone di entrambe le aziende. Bisogna comunque sottolineare che la maggioranza dei casi presenti in questo studio comunica di collaborare con NPO, e questo conferma la convergenza collaborativa dibattuta nel lavoro di Austin e Seitandi (2012) e da Schiller e Almog-Bar (2013).

Oltretutto, all’interno dei segnali raccolti si ritrovano tracce delle collaborazioni tra profit e no profit tradizionale contenuti nella tassonomia di Wymer e Samu (2003) in termini di *corporate foundation*<sup>6</sup> (10%) e di progetti specifici che non vengono approfonditi nelle tavole. Si può quindi affermare che, dall’analisi del campione, non sia possibile determinare una relazione dell’impresa sociale con le aziende che applicano il CVC, in quanto queste ultime “sostituiscano” l’impresa sociale, almeno secondo quanto illustrato dalle aziende stesse. Per quanto concerne invece il no profit, ossia le imprese *purpose driven*, allora il CVC comporta un incremento delle attività di relazione, per il perseguimento di una maggiore competitività aziendale, e al contempo, risoluzione dei problemi sociali.

#### 4. Conclusioni

Dall’analisi qui riportata si possono derivare alcune conclusioni che contribuiscono al dibattito sul valore condiviso e che possono avere risvolti utili sia in ambito accademico che applicativo. Ossia, non è sufficiente parlare di valore condiviso senza introdurre il determinante “con chi”, ovvero con chi si condivide questo “valore”. Va da se, che il riferimento del campione è stato riconosciuto nella società, ambiente esterno, nonché gli stakeholder. Quindi non esiste la CVC senza uno specifico riferimento alla teoria degli stakeholder, come sottolineano anche Browne e Nutall (2013) e Harrison e Wicks (2013).

Secondo, è impossibile parlare di CVC, senza affrontare il dilemma “con chi” si crea questo valore ossia attraverso quali relazioni. Sebbene sia emerso che il CVC venga inteso come processo, le relazioni tra i soggetti che concorrono a creare questo valore sono ancora piuttosto vaghe. La creazione/condivisione avviene verso tutti gli stakeholders e in particolare verso la più “antica” delle organizzazioni, la società civile che opera in un certo contesto ambientale. Grazie alla condivisione del valore generato, si pongono le basi per generare contributi innovativi in termini supporto alla creatività, creazione di nuove imprese, miglioramento del sistema produttivo, scolastico e accademico nonché alla sfera politico-istituzionale. Pertanto si può affermare che la creazione di valore condiviso può avere impatti in termini di *social innovation* (Phills et. al. 2008; Shaw e Bruin, 2013). In Figura 5, si rappresenta una schematizzazione del CVC come abilitatore sul territorio di innovazione sociale.

---

<sup>6</sup> Per *corporate foundation* si intende la creazione da parte dell’azienda profit di una propria fondazione di erogazione che ha lo scopo di perseguire gli obiettivi filantropici dell’azienda, ma ne è formalmente distinta. Costituiscono esempi pratici gli investimenti in progetti della comunità o progetti di lungo termine.

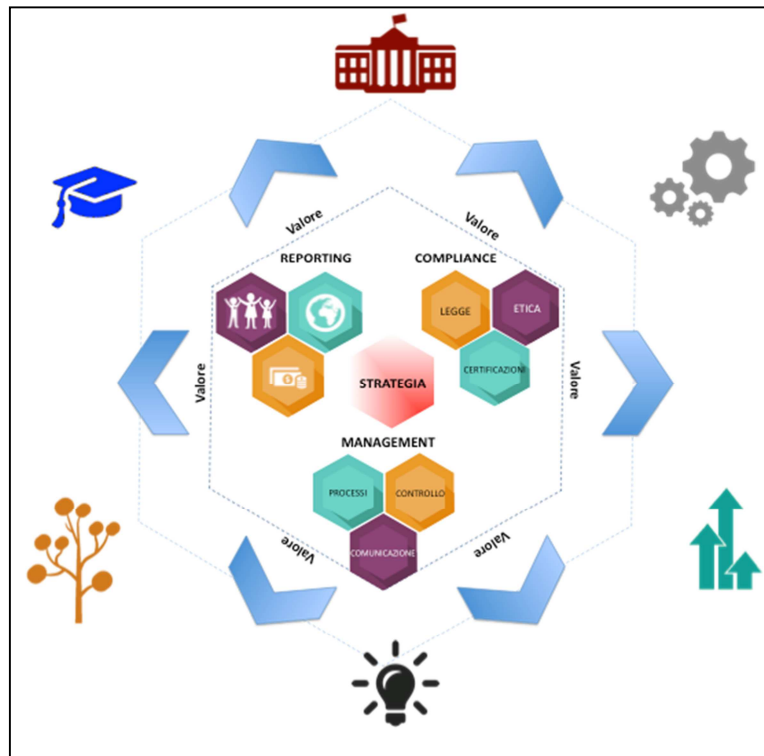


Figura 5 La strategia focalizzata sulla creazione di valore condiviso è abilitatore di Social Innovation sul territorio.

In conclusione, l'analisi qui rappresentata ha evidenziato una certa distanza tra la figura dell'impresa sociale come è stata affrontata dalla letteratura e l'immagine di impresa sociale che si può derivare dalla lettura delle tavole sinottiche delle aziende che adottano il CVC. L'applicazione della teoria della segnalazione risulta utile proprio per il suo fondamento pratico. Ossia si è derivato il concetto che le aziende hanno di CVC dai segnali che esse emettono attraverso i propri *social account*. Il CVC risulta quindi essere ancora lacunoso per quanto concerne il rapporto profit e no profit, ma soprattutto nell'evidenziare il valore sociale creato dalle imprese ibride. Un aspetto di futuro interesse sarà quindi quello di eviscerare il processo di creazione di valore condiviso, partendo dalle diverse realtà ed estrazioni, come già confermano gli studi sulla *business model innovation* di Florin e Schmidt (2011).

Indubbiamente, come spesso accade per le nuove teorie, l'approccio identificato da Porter e Kramer non è stato scevro di critiche da parte del mondo accademico e professionale (Crane et al., 2014; Elkington, 2011; Hartman e Werhane, 2013).

Uno dei primi contributi che hanno alimentato il dibattito è apparso sulla rubrica Schumpeter dell'Economist (2011) dedicata ai temi del business, finance e management. Nella rubrica, l'idea di valore condiviso viene descritta come un po' superficiale laddove descrive il mondo del capitalismo e del business come qualcosa che non ha mai generato un impatto a livello sociale.

Inoltre, un altro commento di Beschoner (2013) si fa riferimento al concetto di Shared Value come una non così radicale divergenza dalla dottrina di pensiero del management, a causa di una sua eccessiva semplificazione. Recentemente, Crane et al. (2014) fanno notare come la pratica della Shared Value fosse già stata applicata e criticata per l'approccio naif e per la concezione superficiale del ruolo sociale che possono avere le organizzazioni profit.

Al di là delle critiche, si deve riconoscere l'abilità di Porter e Kramer nel diffondere questo concetto all'interno del mondo aziendale e professionale, il significato importante della connessione fra strategia e obiettivo comune, sistematizzando le pratiche legate alla CSR passiva, a volte, disconnesse dal modo di pensare quotidiano dei manager, verso una CSR sistemica.

## Bibliografia

Abbott, W.F., Monsen, R.J. (1979). On the measurement of corporate social responsibility: self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement. *Academy of management journal*, 22(3), 501-515.

Alter, K. (2004), Social enterprise typology, Virtue Venures LLC.

Ashley (2009), Harnessing core business for development impact, Overseas Development Institute, February 2009.

Austin J.E., (2000), The collaboration challenge, Harvard Business School.

Austin, J. E., Leonard, H. B., Reficco, E., & Wei-Skillern, J. (2006). Social entrepreneurship: It's for corporations, too. In A. Nicholls (Eds.), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change* (pp. 169-180). Oxford, UK: Oxford University Press.

Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929-968.

Bandini, F., & Ambrosio, G. (Eds.). (2012). *Profit-non profit. Una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia* (Vol. 73). FrancoAngeli.

Beschorner, T. 2013. Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach. *Business Ethics Journal Review*, 1(17): 106–112.

Bockstette, V. & Stamp, M. (2011) "Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution.", FSG.

Browne J., Nuttall R. (2013), Beyond corporate social responsibility: Integrated external engagement, McKinsey&Company, Marzo 2013

Camilleri, M. A. (2012), Creating Shared Value Through Strategic Corporate Social Responsibility., Proceedings of the 9th International Conference on Innovation & Management.

Coda, V. (2012), *Il bene dell'azienda. Scritti in onore di Vittorio Coda* (Vol. 50), Giuffrè Editore, Milano.

Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67.

- Contrafatto, M., & Burns, J. (2013). Social and environmental accounting, organisational change and management accounting: A processual view. *Management Accounting Research*, 24(4), 349-365.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the Value of the Shared Value Concept. *California Management Review*, 56, 2.
- Dacin, Peter A., M. Tina Dacin, and Margaret Matear. "Social entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here." *The academy of management perspectives* 24.3 (2010): 37-57.
- Donaldson T., Preston, L.E. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications," *Academy of Management Review*, 20/1(1995): 65-91.
- Economist (Schumpeter). (2011). Oh, Mr Porter. The New big idea from business's greatest living guru seems a bit undercooked, *The Economist*, 12th March, 2011.
- Elkington, J. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Elkington, J. (2011), Don't abandon CSR for creating shared value just yet, *The Guardian*, Wednesday 25 May 2011, <http://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainability-with-john-elkington/corporate-social-responsibility-creating-shared-value>
- European Commission. (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Brussels: European Commission.
- Fiorentino, D., & Micheleni, L. (2011). Nuovi modelli di business per la creazione di valore condiviso: il social e l'inclusive business. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, (1).
- Florin, J., & Schmidt, E. (2011). Creating shared value in the hybrid venture arena: a business model innovation perspective. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), 165-197.
- Fourth Sector Network (2009), *The emerging fourth sector*. Accessibile su <http://www.fourthsector.net/> (Accesso Maggio 2014).
- Freeman, E., Moutchnik, A. (2013), *Stakeholder management and CSR: questions and answers*. UmweltWirtschaftsForum (uwf).
- Freeman, R.E., A.C. Wicks and B. Parmar, (2004) "Stakeholder Theory and the Corporate Objective Revisited," *Organization Science*, 15/3(2004): 364-36
- Gray, R.H., Kouhy, R., Lavers, S. (1995). Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies: a methodological note. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8(2), 78-101.
- Grieco, C., Iasevoli G. Micheleni L. (2012), Impresa sociale e creazione di valore: una tassonomia dei modelli di misurazione dell'impatto sociale sul territorio, XXIV Convegno annuale di Sinergie, Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa, Referred Electronic Conference Proceeding, 18-19 ottobre 2012 - Università del Salento (Lecce)
- Guthrie, J., Parker, L. (1989). Corporate social reporting: a rebuttal of legitimacy theory. *Accounting and Business research*, 9(76).

- Hahn, R., Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5-21.
- Hartman L., Werhane P., (2013), Proposition: Shared Value as an Incomplete Mental Model, *Business Ethics Journal Review*, 1(6) (2013): 36–43.
- Hockerts K. (2006), “Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures”, in Mair J., Robinson J., Hockerts K., *Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan.
- Hopwood, A.G., Unerman, J., Fries, J. (2010). *Accounting for sustainability: Practical insights*, Earthscan.
- IIRC (2014), International Integrated Reporting Committee, accesso in Maggio 2014. <http://www.theiirc.org/about/>
- Korosec, R. L., & Berman, E. M. (2006). Municipal support for social entrepreneurship. *Public Administration Review*, 66(3), 448-462.
- Light P.C. (2006), “Reshaping Social Entrepreneurship”, *Stanford Social Innovation Review*, fall, pp.47-51.
- Mair J., Marti J. (2006), “Social entrepreneurs research: a source of explanation, prediction and delight”, in *Journal of World Business*, vol. 1, pp.36-44.
- Maltz, E., Thompson, F., & Ringold, D. J. (2011). Assessing and maximizing corporate social initiatives: a strategic view of corporate social responsibility. *Journal of Public Affairs*, 11(4), 344-352.
- Marino P., Ferro A., Donna G., Lombardo G., De Rita G., (2012), *Strategie d'impresa per il bene comune*, Franco Angeli.
- Michelini, L. (2012). Corporate Social Entrepreneurship and New Business Models. In *Social Innovation and New Business Models* (pp. 19-35). Springer Berlin Heidelberg.
- Michelini, L., & Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561-577.
- Miller, T., & del Carmen Triana, M. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity–firm performance relationship. *Journal of Management studies*, 46(5), 755-786.
- Parker, L. D. (1986). Polemical themes in social accounting: a scenario for standard setting. *Advances in public interest accounting*, 1(0), 67-93.
- Parker, L. D. (2005), Social and environmental accountability research: a view from the commentary box. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(6), 842-860.
- Perrini F., Vurro C. (2006), “Social Entrepreneurship: Innovation and Social Change across Theory and Practice”, in Mair J., Robinson J., Hockerts K., London (Eds) *Social Entrepreneurship*, UK, Palgrave Macmillan.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4): 34-43.
- Porter M.E., Kramer M.R., (1999) “Philanthropy's new agenda: creating value,” *Harvard Business Review*, 77(1999): 121-131.

- Porter, M. E., e Kramer, M. R. (2011), *The big idea: creating shared value*, Harvard Business Review, 89(1), 2.
- Porter, M.E., Hills G., Pfitzer M., Patscheke S., Hawkins E. (2012), *Measuring Shared Value How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*, FSG.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006). Strategy Society. The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, Dec. 2006, 1 – 14.
- Rangan, K., Chase, L. A., & Karim, S. (2012). Why every company needs a CSR strategy and how to build it, Working Paper 12-088, Harvard Business School.
- Sabeti, H. (2011). The for-benefit enterprise. *Harvard Business Review*, 89(11), 98-104.
- Schiller, R. S., & Almog-Bar, M. (2013). Revisiting Collaborations Between Nonprofits and Businesses An NPO-Centric View and Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), 942-962.
- Shaw, E., & de Bruin, A. (2013). Reconsidering capitalism: the promise of social innovation and social entrepreneurship?. *International Small Business Journal*, 31(7): 737-746.
- Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, 92(3), 434-459.
- SustainAbility (2014), *Model Behavior 20 Business Model Innovations for Sustainability*. February 2014.
- Swanson, L. A., & Di Zhang, D. (2010). The social entrepreneurship zone. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 22(2), 71-88.
- Thompson J., Doherty B. (2006), "The diverse world of social enterprise: A collection of social enterprise stories", *International Journal of Social Economics*, vol. 33 n. 5/6, pp. 361-375.
- UNDP, EMES (2008), *Social enterprise: a new model for poverty reduction and employment generation*. Accessibile su [http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/poverty-reduction/inclusive\\_development/social\\_enterpriseanewmodelforpovertyreductionandemploymentgeneration/](http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/poverty-reduction/inclusive_development/social_enterpriseanewmodelforpovertyreductionandemploymentgeneration/)
- Williams, R., & Hayes, J. (2013). Literature review: seminal papers on 'Shared value', EPS Peaks, January 2013.
- Wymer Jr, W.W., Samu, S. (2003). Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11(1), 3-22.
- Yunus M. (2010), *Building Social Business*, Public Affairs, New York, USA.
- Zhang, Y., & Wiersema, M. F. (2009). Stock market reaction to CEO certification: the signaling role of CEO background. *Strategic Management Journal*, 30(7), 693-710.