

Nuovi modelli di business per la creazione di valore condiviso: il social e l'inclusive business

Laura Michellini, Daniela Fiorentino

Sommario: 1. Introduzione - 2. Analisi della letteratura - 3. Disegno della ricerca
4. Risultati - 4.1 Le principali caratteristiche dei modelli di social business e
inclusive business - 4.2 Rischi e benefici del social business e dell'inclusive
business - 4.3 Conclusioni - 5. Implicazioni manageriali e future linee di ricerca -
Bibliografia

Abstract

One central goal for companies nowadays is to create shared value. This aim becomes more influential when companies decide to expand their businesses into developing countries where the link between corporate and society become stronger. The main aims of this study are: 1) to identify the business models that allow companies to invest in a developing country and create shared value in it; b) to define the characteristics of these business models.

Starting from literature review two business models were identified: social and inclusive business models. From the case study analysis, it emerges that the two models are characterized by four common elements: the importance of achieving partnership with local organizations, the focus on pre-existent skills of the company, the value creation process in the value constellation, the development of innovative distribution models.

The two models differ, for contrary, in terms of governance system in that the social business type is tied to the creation of a joint venture with a nonprofit organization, while the inclusive business is characterized by internal or external spin-off businesses, where the company is the sole promoter.

The proposed framework gives businesses the information to analyze and evaluate possible alternatives for development in emerging markets through two models aimed at the creation of shared value.

1. Introduzione

L'evoluzione degli studi sul tema della Corporate Social Responsibility (CSR) ha portato negli ultimi anni a considerare come l'ampliamento delle responsabilità aziendali in campo sociale non sia più dettato esclusivamente da politiche filantropiche bensì sia strettamente connesso con le politiche di sviluppo dell'impresa stessa che, per perseguire con successo le proprie finalità imprenditoriali, non può prescindere dalle caratteristiche del contesto sociale in cui opera. Recentemente Porter e Kramer (2006; 2011), nell'analizzare il fenomeno della CSR, hanno posto in evidenza una nuova prospettiva interpretativa; secondo gli autori, infatti, tutte le principali scuole di pensiero sul tema della responsabilità sociale d'impresa "pongono l'accento sulla tensione tra business e società, invece che sulla loro interdipendenza" (2006, p. 6). Contrariamente alla prospettiva che vede questi due soggetti caratterizzati da interessi divergenti, gli autori evidenziano come in realtà tra impresa e società vi sia una dipendenza reciproca¹ e questo implica che le decisioni delle imprese da una parte, e delle politiche sociali dall'altra, debbano, e possano, seguire entrambe il principio del valore condiviso per cui le scelte devono poter apportare beneficio ad entrambe le parti. Ed è su questo presupposto che Porter e Kramer affermano la necessità delle imprese di passare dalla logica della CSR a quella della creazione di valore condiviso (*Creating Shared Value* o CSV) basata sulla possibilità per le imprese di creare contemporaneamente valore economico e valore sociale.

Questo orientamento alla creazione di valore condiviso diventa ancora più necessario quando le imprese operano nei mercati emergenti o nei paesi in via di sviluppo dove la relazione di interdipendenza tra impresa e società è ancora più evidente² poiché si tratta di realtà che offrono ottime opportunità per lo sviluppo di nuovi business ma sono caratterizzate anche da profondi disagi sociali. In tali paesi l'azione delle imprese può avere importanti ricadute positive nel contesto sociale e territoriale; le imprese possono, infatti, contribuire in modo determinante allo sviluppo economico e sociale del territorio e, d'altra parte, possono beneficiare di un contesto sociale migliore per svolgere la propria attività di business.

Il presente lavoro è frutto di un percorso di ricerca condiviso. Tuttavia, in sede di stesura le parti sono da attribuirsi nel modo seguente: i § 1, 3, 4.1, 4.3. a Laura Michelini e i § 2, 4.2 e 5 a Daniela Fiorentino.

¹Poiché "le grandi imprese di successo hanno bisogno di una società sana (...) e allo stesso tempo, una società sana ha bisogno di imprese di successo" (Porter e Kramer, 2006, p. 83).

²A tale proposito Cafferata (2009) sottolinea: "l'impresa globale del XXI secolo è l'impresa che tende a sviluppare la cooperazione con tutte le forze produttive (...) nel paese che ne accoglie le operazioni. Ciò non significa che l'impresa si fa benefattrice e filantropica, capovolgendo la gerarchia delle proprie finalità; ciò significa invece che l'impresa a tutti gli effetti senza confine è consapevole dell'importanza di radicarsi in ciascuno dei paesi ospitanti" (p. 289).

Nel tentativo di soddisfare il criterio di creazione di valore condiviso molte imprese hanno dato vita a nuovi modelli di business che rappresentano scelte ibride tra i modelli profit e quelli non profit e che rientrano nell'ambito del filone della Corporate Social Entrepreneurship (Austin et al. 2005).

Il concetto di creazione di valore condiviso ha contribuito a "sfumare" i confini tra le imprese profit e le organizzazioni non profit e sempre più si stanno diffondendo nuove imprese "ibride" (Porter e Kramer, 2011).

Questi nuovi modelli imprenditoriali si basano anche sui principi espressi nella *Bottom of the Pyramid Theory* di Prahalad (2004) che dimostra l'opportunità di soddisfare con profitto le esigenze sociali ed in particolare quelle del *Low Income Sector* (LIS). Affinché, però, l'attività di business possa al contempo essere profittevole per l'impresa e generare benefici per il LIS, è necessario che quest'ultimo sia considerato come un mercato portatore di specifiche esigenze che non potranno essere soddisfatte con metodi di business tradizionali ma solo attraverso business *ad hoc* (Austin et al, 2007).

Nonostante la crescente rilevanza assunta da queste nuove forme imprenditoriali che si propongono di coniugare il vantaggio sociale con quello di business, gli studi sul tema sono ancora limitati. La letteratura accademica è maggiormente approfondita su due fronti: quello della CSR nelle sue molteplici prospettive (McWilliams et al., 2006) e quello dell'imprenditorialità sociale (Perrini, 2007; Sud et al, 2009; Neck et al., 2009; Peredo et al., 2006).

A partire dalla prospettiva della creazione di valore condiviso, e in virtù della sempre maggiore diffusione di nuove forme di impresa, il presente contributo intende rispondere alle seguenti domande di ricerca:

1. *quali sono i principali modelli di business che consentono all'impresa di entrare in un mercato emergente o in un paese in via di sviluppo e contribuire alla creazione di valore condiviso?*
2. *quali sono le caratteristiche che contraddistinguono i modelli individuati? e quali i benefici e i rischi connessi all'adozione di tali modelli?*

Il percorso di ricerca ha preso avvio da un'estesa *review* della letteratura accademica e manageriale a livello nazionale ed internazionale. In questa fase, l'attenzione è stata concentrata in modo particolare sui modelli imprenditoriali capaci di generare un vantaggio sia economico sia sociale per la creazione di valore condiviso (RQ1). Con l'obiettivo di rispondere al secondo quesito (RQ2), è stata svolta un'analisi qualitativa di tipo descrittivo attraverso lo studio di alcuni casi aziendali come verrà illustrato in dettaglio nel paragrafo 3.

2. Analisi della letteratura

Una sfida decisiva per le imprese è quella di accrescere per tutti i principali *stakeholders* l'attrattività del valore integrato che viene creato (Elkington e Hartigan, 2007). Si ottiene valore integrato quando un'azienda, attraverso il

proprio business, crea valore su più dimensioni: economica, ambientale e sociale.

La *Corporate Social Entrepreneurship* (CSE) ha come obiettivo quello di inserire tra le priorità dell'impresa il raggiungimento del valore condiviso. Essa, infatti, è definibile come il processo di estensione delle competenze e delle opportunità di business delle imprese – attraverso l'esplorazione di risorse innovative – con l'obiettivo ultimo di creare contemporaneamente valore sociale e valore economico (Austin, Leonard, Reficco e Wei-Skillern, 2005).

La CSE è frutto della combinazione dei principi della *Corporate Entrepreneurship* e della *Social Entrepreneurship* (SE), (Austin e Reficco, 2009). Covin e Miles (1999) hanno definito la *Corporate Entrepreneurship* come il processo di innovazione, finalizzato ad un rinnovamento dell'organizzazione, avente l'obiettivo ultimo di ottenere o conservare una superiorità competitiva.

Per quanto riguarda, invece, la *Social Entrepreneurship*, essa è da intendersi come il processo attraverso il quale gli imprenditori danno luogo a nuove iniziative capaci di generare cambiamenti positivi nella società e/o rispondere ai bisogni sociali (Mair e Marti, 2004)³.

Dalla sintesi di questi due processi nasce un nuovo modo di fare impresa che è quello proprio della CSE. Essa non va intesa come una nuova forma di CSR bensì, come un'evoluzione di quest'ultima, il cui fine è quello di favorire la trasformazione delle imprese in catalizzatori di benessere sociale (Austin e Reficco, 2009).

Così intesa, la CSE è, altresì, definibile come *Social Intrapreneurship* (SI) (Brenneke e Spitzeck, 2009). Con questo termine si fa riferimento alle imprese che al loro interno applicano i principi della *Social Entrepreneurship* cioè, danno luogo ad idee innovative che, oltre a generare valore economico, sono capaci di apportare valore sociale (SustainAbility, 2008).

Ciò che distingue la *Social Entrepreneurship* dalla *Social Intrapreneurship* è il metodo. La *Social Entrepreneurship* include tutte le organizzazioni il cui core business è quello di apportare beneficio alle classi sociali più svantaggiate (Seelos e Mair 2005). In questi contesti, il ricorso a pratiche commerciali è finalizzato non a generare profitto in sé bensì, a raggiungere obiettivi sociali (Easterly e Miesing, 2007)⁴. La *Social Intrapreneurship*, invece, è finalizzata ad elaborare, nell'ambito del proprio core business, soluzioni innovative che includano sia valore sociale che economico (Brenneke e Spitzeck, 2009).

In conclusione, mentre la SE è definibile come un processo esterno, orientato alla creazione di nuove imprese sociali, la SI, invece, si può considerare un processo interno, finalizzato a trasformare l'impresa tradizionale in un'impresa sociale⁵.

³Per una rassegna sulle principali definizioni di *Social Entrepreneurship* si veda Perrini (2007).

⁴In Stoner e Wankel (2007).

⁵L'impresa sociale può essere definita come "un soggetto giuridico privato ed autonomo che svolge attività produttive secondo criteri imprenditoriali ma, che persegue un'esplicita

Una classificazione dei modelli di business in ambito sociale è stata proposta da Elkington e Hartigan (2007) i quali sintetizzano in tre macro categorie i modelli di business:

- non profit finanziate: il cui obiettivo è quello di mettere a disposizione delle fasce più deboli il bene pubblico a cui non hanno accesso. La sopravvivenza economica di questa tipologia di impresa è garantita da attività di raccolta fondi verso soggetti pubblici o privati;
- non profit ibride: trattasi di iniziative che oltre a perseguire il benessere delle classi sociali svantaggiate sono orientate altresì a soddisfare il criterio della sostenibilità economica. Quest'ultimo obiettivo è perseguito sia mediante la vendita di beni e servizi sia attraverso il ricorso a fondi erogati da organizzazioni pubbliche, private e/o filantropiche sotto forma di donazioni o prestiti;
- impresa sociale: le iniziative appartenenti a questa categoria si distinguono nettamente dai modelli precedenti poiché esse, sin dall'origine, sono concepite come imprese a fine di lucro. Dal punto di vista organizzativo, questo nuovo modello d'impresa non differisce molto dalla tradizionale impresa for profit; diverso è invece l'obiettivo di fondo legato all'imperativo del vantaggio sociale. In questo ambito rientrano anche i modelli di *social business* (Yunus, 2008) e *inclusive business* (WBCSD, 2008; UNDP, 2008).

Rispetto ai modelli di business basati sulla *Social Entrepreneurship*, il *social business* e l'*inclusive business* si configurano quali modelli ideali per soddisfare i criteri della CSE, ossia creare valore condiviso all'interno della *value constellation*⁶ (Norman e Ramirez, 1996).

Per *social business* si intende l'attività di un'impresa che attraverso il proprio business cerca di soddisfare i bisogni del *Low Income Sector* (LIS) entrando in competizione con le altre imprese operanti nel mercato di riferimento e perseguendo la sostenibilità economica dell'impresa stessa. Teorico di questa nuova forma d'impresa è il premio Nobel M. Yunus. Yunus (2008) distingue due tipologie di *social business*. Il primo è definibile come "senza perdite - senza dividendi" il secondo, invece, è classificabile come "senza perdite - dividendi per i poveri" (Zanfei, 2010).

La prima tipologia include, ad esempio, società per azioni frutto di un'alleanza strategica tra l'impresa profit e organizzazioni non profit locali. Condividendo il proprio know-how, queste due organizzazioni realizzano una nuova attività, inerente il business tradizionale dell'impresa profit e, al contempo, capace di generare valore sociale nella comunità di riferimento. I benefici sociali per la comunità derivano, infatti, dai prodotti /servizi offerti dall'impresa stessa.

È opportuno specificare che il modello "senza perdite - senza dividendi", in luogo della massimizzazione del profitto, pone al centro della propria azione il

finalità sociale, che si traduce nella produzione di benefici diretti a favore di una intera comunità o di soggetti svantaggiati" (Borzaga e Defourny, 2001).

⁶Per *value constellation* si intende il processo di creazione di valore all'interno della catena dell'impresa e dei suoi partner (a monte e a valle), (Norman e Ramirez, 1996).

conseguimento di obiettivi sociali infatti, sebbene questo modello di impresa sociale possa generare profitti, essa non potrà prevedere dividendi per i suoi *shareholders*. I ricavi generati avranno, innanzitutto, l'obiettivo di garantire la sostenibilità economica dell'impresa. L'eventuale surplus sarà utilizzato o per restituire il capitale agli investitori oppure verrà reinvestito nell'impresa stessa o in altri *social business*⁷.

Per quanto riguarda la seconda tipologia di *social business* cioè, il modello "senza perdite - dividendi per i poveri", esso fa riferimento a società per azioni orientate al profitto, possedute e controllate anche da persone economicamente svantaggiate. In questo caso, la finalità sociale risiede nel fatto che i dividendi e l'incremento dei profitti vanno direttamente a beneficio dei poveri, riducendo il loro disagio e rendendo possibile il superamento della loro condizione.

Un altro modello orientato alla creazione di valore sociale ed economico è l'*inclusive business*. Questo modello d'impresa sociale prevede lo sviluppo di attività di business all'interno della *Low Income Community* (LIC) con la prospettiva di inserire quest'ultima nella propria catena del valore (WBCSD, 2008). Infatti, con l'uso del termine *inclusive* si vuole indicare il processo attraverso cui le classi disagiate sono coinvolte attivamente in qualità di produttori e/o consumatori.

La possibilità di inserire il LIS all'interno del mercato globale rappresenta una strategia finalizzata al cambiamento della condizione sociale delle popolazioni svantaggiate: l'*inclusive business*, rendendo possibile la connessione tra produttori e consumatori e tra la dimensione locale e quella globale, pone le basi per un processo sostenibile di benessere economico e sociale nei Paesi in Via di Sviluppo.

Il modello di *inclusive business* affonda le sue origini nella *Bottom of the Pyramid Theory* elaborata da Prahalad (2004), il quale pone in evidenza la necessità e opportunità di soddisfare con profitto le esigenze della classe svantaggiata (Prahalad e Hart; 2002; Prahalad e Hammond, 2002). Tale risultato è ottenibile solo se le imprese superano la tradizionale prospettiva nei confronti dei Paesi in Via di Sviluppo ed iniziano a guardare ad essi come mercati ancora inesplorati dotati sia di validi fornitori sia di consumatori coscienti.

Affinché l'attività dell'impresa possa generare profitto da una parte e, dall'altra, soddisfare le esigenze della LIC è necessario considerare la comunità come un segmento di mercato portatore di specifiche esigenze. Tali esigenze devono essere soddisfatte con business ad hoc (Austin *et al*, 2007).

Nell'elaborazione di nuovi metodi di business, il coinvolgimento della LIC è alquanto strategico (Jenkins, 2007): considerare, ad esempio, il know-how dei produttori locali permetterà di realizzare prodotti che rispecchiano maggiormente i gusti e le esigenze del target di riferimento.

⁷Gli investitori, infatti, una volta recuperati i propri capitali, potranno decidere di reinvestirli nell'impresa stessa. In caso contrario, non perderanno il loro titolo di proprietà sull'impresa e, pertanto, continueranno a detenere la quota corrispondente all'investimento fatto e ad esercitare il controllo in proporzione.

L'inclusive business si basa, dunque, su un modello di co-realizzazione per cui i prodotti e servizi realizzati sono il frutto di una fusione di know how tra la base⁸ e il vertice della piramide. Tale aspetto permette di distinguere l'inclusive business dalle *Corporate Strategies* tradizionali, impegnate unicamente ad importare business esistenti nel LIS (London, 2008).

Quanto descritto fin'ora fa comprendere come il modello di inclusive business si fondi su criteri precisi e ben definiti (Marquez, Reficco e Berger, 2010): l'iniziativa deve basarsi su opportunità di business all'interno del LIS, deve generare valore sia economico sia sociale e, in ultimo, deve accrescere le potenzialità dell'impresa pertanto, dovrà essere affine al suo *core business*.

Alla luce dell'analisi della letteratura descritta e con specifico riferimento alla RQ1, è possibile sintetizzare come segue la relativa proposizione di ricerca: *nell'ambito dell'imprenditorialità sociale sono individuabili due modelli che consentono di entrare in un mercato emergente e contribuire alla creazione di valore condiviso: il social business e l'inclusive business*.

Sulla base dell'analisi svolta è possibile rilevare il posizionamento del *social business* e dell'inclusive business rispetto a due variabili: il recupero economico dell'investimento e i benefici sociali ed economici dell'iniziativa. I primi fanno riferimento alle influenze positive che l'iniziativa ha sulla comunità, i secondi, invece, ai ritorni economici che l'iniziativa genera per l'impresa. Si configurano 3 aree di rilievo (Fig. 1). Nel primo quadrante si inseriscono i modelli di natura filantropica orientati a contribuire alla realizzazione di benefici per la comunità di riferimento senza, però, prevedere un ritorno finanziario dall'iniziativa sociale.

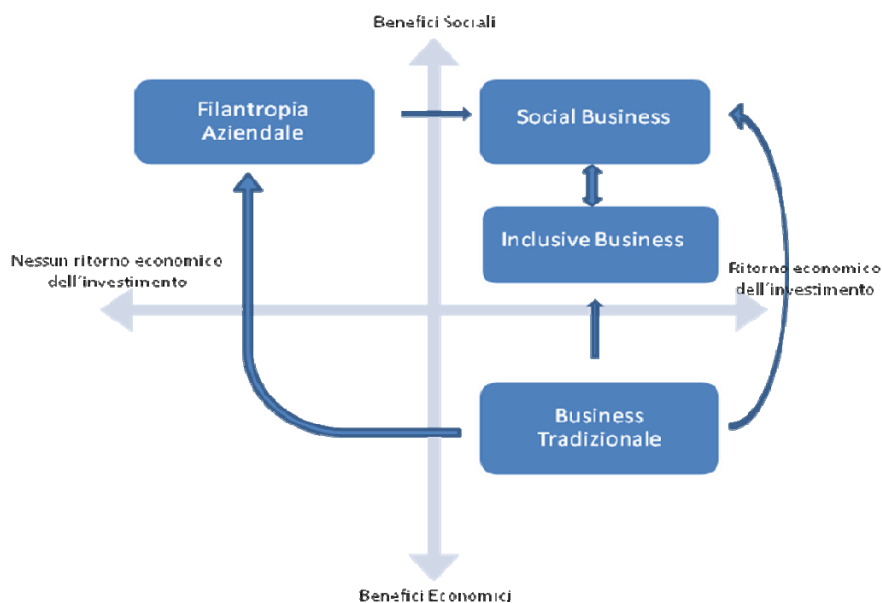
Nel terzo quadrante si inserisce il modello di business tradizionale. Esso ha un orientamento prettamente economico e di profitto e non prevede, pertanto, un'estensione sociale dei suoi ritorni.

Il secondo quadrante comprende, invece, sia il modello di *inclusive business* sia quello del *social business*. Entrambe, infatti, sono orientati ad una sostenibilità economica dell'iniziativa tuttavia, mentre l'inclusive business persegue sia benefici sociali che economici, il *social business*, pur non escludendo i benefici economici (soprattutto di tipo immateriale, quali immagine e visibilità), dà priorità al perseguimento dei benefici sociali.

Un ulteriore elemento che emerge dalla presente matrice è la relazione esistente tra i modelli considerati. Il modello dell'*inclusive business* può rappresentare un'evoluzione del business tradizionale verso un modello capace di creare valore condiviso. In alternativa il business tradizionale, nel tentativo di produrre benefici sociali, indipendentemente dalla connessione tra questi e la propria catena del valore, può includere anche modelli di filantropia aziendale. Per quanto riguarda il *social business*, esso rappresenta un modello evoluto del tradizionale approccio filantropico, volto ad accrescere sia i benefici sociali sia a perseguire la sostenibilità economica dell'impresa. Non è esclusa, infine, la possibilità di conversione tra *social business* ed *inclusive business* a seconda che le priorità d'impresa siano i benefici sociali o economici.

⁸Per base della piramide si intende lo strato socio-economico più ampio ed allo stesso tempo più povero della popolazione (Prahalad, 2004).

Fig. 1 - I modelli di social business e inclusive business



Fonte: nostra elaborazione

3. Disegno della ricerca

Al fine di individuare quali sono le caratteristiche che contraddistinguono i modelli di *inclusive business* e *social business*, i benefici e rischi connessi all'adozione di questi modelli è stato svolto uno studio di 10 casi aziendali.

La ricerca, caratterizzata da una finalità descrittiva (Woodside e Wilson, 2003; Mari, 1994; Eisenhardt, 1989), è stata articolata sul disegno *multiple-case* (holistic), (Yin, 2003) e come unità di analisi è stata considerata la singola impresa⁹.

Nella prima fase sono stati selezionati n. 30 casi a partire da una varietà di fonti secondarie (rapporti di ricerca, white paper, pubblicazioni di settore). I criteri di inclusione dei casi sono stati i seguenti: business implementato da un'impresa multinazionale già presente sul mercato, rilevanza e coerenza rispetto agli obiettivi della ricerca. Successivamente si è proceduto a selezionare n. 10 casi (n. 5 casi di *social business* e n. 5 casi di *inclusive business*) sulla base dei seguenti criteri: ricchezza e rilevanza delle informazioni e omogeneità all'interno

⁹Recenti studi (Grunbaum, 2007) hanno proposto framework alternativi per la definizione dell'unità di analisi, tuttavia in questo contesto si è preferito utilizzare la tradizionale impostazione di Yin (2003). Nonostante le informazioni oggetto dell'analisi provengano da fonti differenti (sia interne che esterne) esse derivano comunque da documenti ufficiali dell'impresa e sono pertanto espressione dell'impresa come entità singola.

del campione oggetto dell'indagine¹⁰. Le informazioni sono state raccolte utilizzando fonti interne (es. presentazioni, rapporti) ed esterne (es. sito web, comunicati stampa, pubblicazioni).

Al fine di accrescere il livello di validità della ricerca (Riege, 2003), si è proceduto ad analizzare i casi utilizzando una griglia per strutturare le informazioni in modo omogeneo (validità interna), (Miles e Huberman, 1994). Ciascun caso è stato elaborato strutturando le informazioni nelle seguenti categorie e sotto-categorie di analisi¹¹: offerta, *eco-system* (modello di *governance*, catena del valore¹², competenze, partner network), mercato (clienti e distribuzione) e aspetti economici.

A partire dalle componenti del *social business model framework* proposto da Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2009) per ciascun caso sono stati individuati benefici e rischi al fine di individuare la *social profit equation* e la *economic profit equation*¹³.

Al fine di accrescere il livello di validità esterna dell'analisi i risultati sono stati analizzati e confrontati con la letteratura esistente (Yin, 2003).

4. Risultati

L'analisi dei casi ha consentito di individuare le caratteristiche principali dei modelli di *social business* e *inclusive business* ed elaborare un framework teorico

¹⁰Sono stati analizzati i seguenti casi di *social business* BASF-Grameen Ltd., Grameen-VEOLIA Ltd., Grameen Danone Foods Ltd., Grameen-Adidas, Grameen-Intel e i seguenti casi di *inclusive business* Procter & Gamble, Ikea, Ferrero, Coca Cola, Nestlé. In allegato si riporta una sintesi delle informazioni raccolte.

¹¹Le categorie di analisi sono state individuate attraverso l'analisi dei principali framework esistenti in letteratura per lo studio dei modelli di business (una rassegna è proposta da Rasmussen, 2007 e da Goethals, 2009). In particolare il framework proposto è stato definito tenendo conto dei modelli elaborati da Chesbrough e Rosenbloom (2002) e da Osterwalder *et al.* (2005). I primi suggeriscono le seguenti categorie di analisi: value proposition, segmento di mercato, catena del valore, struttura dei costi e dei profitti, network, strategia competitiva. Tale framework è stato utilizzato da Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega(2009) per l'analisi dei *social business* della Grameen Danone Foods Ltd. Osterwalder *et al.*, invece, suggeriscono le seguenti categorie: prodotto, target, distribuzione, relazione con i clienti, configurazione del valore, competenze, partner network, struttura dei costi e modello di revenue. Tale framework è stato utilizzato da Marquez, Reficco e Berger (2010) per l'analisi dei modelli di *inclusive business*.

¹²Per l'analisi della catena del valore è stata utilizzata la classificazione proposta dal World Business Council for Sustainable Development (WBCSD): R&D, approvvigionamento, produzione, distribuzione, marketing e cliente finale.

¹³Il framework proposto dagli autori prevede unitamente alla valutazione dell'impatto economico del modello ("economic profit equation") anche l'introduzione della componente "social profit equation" ossia la valutazione dell'impatto sociale.

che ne sintetizzi le componenti principali (Tab.1). Inoltre, l'analisi ha permesso di evidenziare i benefici e rischi connessi all'implementazione di tali modelli (Tab.2).

4.1 Le principali caratteristiche dei modelli di social business e inclusive business

Un primo elemento che contraddistingue i due modelli presi in esame è la *value proposition*, ossia la caratteristica dell'offerta in relazione al mercato. L'implementazione di un *social business* richiede necessariamente un cambiamento della *value proposition* rispetto al tradizionale modello di business sviluppato dall'impresa¹⁴. L'offerta, nel *social business*, si contraddistingue per caratteristiche e prezzo che devono poter soddisfare le esigenze specifiche del *low income sector*. L'analisi dei casi pone in evidenza come la tipologia di prodotto offerto sia generalmente già presente nel portafoglio dell'impresa e venga innovata sulla base delle necessità del target di riferimento.

La modifica della *value proposition* tradizionale non è sempre necessaria nell'ambito dell'*inclusive business* che, al riguardo, presenta un quadro più complesso. Nel caso dell'*inclusive business*, infatti, possono presentarsi differenti offerte generate dalle possibili combinazioni della matrice prodotto/mercato. L'impresa può scegliere di rivolgersi ai mercati emergenti o in via di sviluppo (segmento *low income* ma anche *upper* e *middle*) o con un prodotto già presente nel proprio portafoglio (es. Ferrero, Coca Cola) o con un nuovo prodotto (es. PuR di P&G). In alternativa può rivolgersi ai mercati tradizionali con prodotti (nuovi o già presenti nel portafoglio) realizzati nei paesi in via di sviluppo o emergenti (es. Ikea). Le politiche di prezzo possono essere differenziate in relazione alla tipologia di offerta. Quanto sopra conferma che nell'*inclusive business* la modifica della *value proposition*, rispetto al modello tradizionale, non è una condizione *sine qua non* per l'attuazione del modello.

Per quanto riguarda l'*eco-system* il primo elemento oggetto dell'analisi è il sistema di *governance*. I casi analizzati hanno evidenziato come nell'ambito del *social business* il modello maggiormente consolidato sia quello della *Social Joint Venture*, con la costituzione di un'impresa terza a partecipazione mista (generalmente 50/50) tra un'impresa e un'organizzazione non profit. Si viene quindi a costituire una nuova entità giuridica cosiddetta *social business enterprise* (SBE) che ha come obiettivo la generazione di profitto. La ricchezza generata è inizialmente impiegata per restituire il capitale agli investitori; successivamente i profitti saranno reinvestiti nell'impresa stessa per favorirne la crescita e lo sviluppo. Ulteriore caratteristica del modello di *governance* è nella

¹⁴A tale riguardo anche Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2009) sottolineano l'evoluzione della tradizionale *value proposition* di Danone da "high-end product, emphasis on lifestyle" verso la nuova *value proposition* "low price e fulfillment of basic nutritional need" (p.25).

composizione del *board of director* che prevede la partecipazione di manager e professionisti provenienti dai due partner fondatori. La partecipazione alla nuova impresa in misura egualitaria consente di evitare che gli interessi di uno dei due soggetti possano prevalere. Data la complessità del modello di *governance* risulta fondamentale per il successo del progetto definire in via anticipata ed esplicita gli obiettivi e gli impegni assunti di tutti i soggetti promotori¹⁵.

Sempre nell'ambito del *social business*, l'analisi svolta mette in luce come si possano configurare anche altri sistemi di *governance*¹⁶ tuttavia, ad oggi, la modalità che più di altre è capace di generare valore condiviso è la *social joint venture*. Infatti, come sarà approfondito successivamente attraverso l'analisi dei benefici, questo modello consente ad entrambi i partner di contribuire con un apporto di risorse tangibili e intangibili. L'impresa profit contribuisce prevalentemente con risorse economiche, competenze manageriali e *know how* tecnologico per lo sviluppo di nuovi prodotti. D'altro canto l'organizzazione non profit può mettere a disposizione la propria conoscenza del mercato e delle esigenze locali, il network con gli enti e gli altri attori del territorio ma anche i propri canali distributivi.

Differentemente, l'*inclusive business* può essere implementato attivando un processo di *spin-off* sia interno, con la costituzione di un'area strategica d'affari (come nel caso di Ikea), che esterno¹⁷ attraverso la costituzione di una società terza (come nel caso di Ferrero). In entrambi i casi l'unico soggetto promotore (o fondatore nel caso di una *spin-off* esterna) è l'impresa stessa. Per quanto riguarda la gestione economica, in questo caso, i profitti saranno divisi tra gli *shareholder*.

Per quanto riguarda l'analisi della *catena del valore*, il *social business* può generare valore condiviso nell'ambito di tutte le fasi. Ad esempio, il *social business* di Danone ha contribuito a generare valore condiviso sia nella fase di ricerca e sviluppo che nelle fasi di approvvigionamento, produzione, distribuzione, marketing e, infine, verso il cliente finale. Tuttavia vi sono casi in cui la creazione di valore può essere limitata anche solo alle fasi di ricerca e sviluppo, distribuzione e marketing (es. Basf). È certo però che il modello di *social business* esclude la creazione di valore relativamente alle sole fasi di approvvigionamento e produzione.

Il modello di *inclusive business*, invece, può creare valore attraverso tutta la catena (es. Ferrero) o solo nelle fasi di approvvigionamento e produzione (es. Ikea) o, ancora, solo in quelle di distribuzione e vendita (es. Coca Cola¹⁸).

¹⁵Questo aspetto è testimoniato dal fatto che nella maggior parte dei casi l'avvio del progetto è avvenuto con la sottoscrizione, da parte dei due partner, di un protocollo di intesa "MoU" (*Memorandum of Understanding*) in cui sono specificati gli impegni e le responsabilità.

¹⁶Come sottolinea lo stesso Yunus affermando che "le aziende esistenti potranno creare imprese con finalità sociali per esplorare le potenzialità di nuovi mercati intanto che si adoperano per aiutare le fasce meno fortunate della popolazione (2008, p. 52)".

¹⁷Tale modello di sviluppo è stato teorizzato nell'ambito degli studi sull'impresa sociale da Fiorentini (2006).

¹⁸In questo caso la produzione è limitata esclusivamente alla fase di imbottigliamento.

È opportuno evidenziare come in entrambi i modelli emerga l'importanza di contribuire alla creazione di valore nell'ambito della *value constellation*, attraverso il coinvolgimento dei fornitori e dei distributori locali.

Per quanto riguarda le competenze appare chiaro come in entrambi i modelli le attività prendano avvio da una base di competenze acquisite e consolidate in uno specifico settore industriale per essere poi adattate e consolidate nel mercato a basso reddito.

Un ulteriore elemento presente in entrambi i modelli è lo sviluppo di *partnership*. Tutti i casi esaminati mettono in evidenza l'importanza di collaborare con una o più organizzazioni non profit presenti sul territorio. Le alleanze con enti non profit locali rappresentano lo strumento più idoneo per creare valore condiviso poiché consentono all'impresa profit di conoscere le esigenze del mercato di riferimento, acquisire competenze e *know how* specifico ed, infine, migliorare le relazioni con la collettività. Le *partnership* strategiche e a lungo termine consentono di pervenire alla co-creazione¹⁹, ossia allo sviluppo di un modello di business in cui imprese e organizzazioni non profit diventano soggetti promotori degli stessi valori.

Per quanto concerne il mercato, il *social business* è orientato, in via quasi esclusiva, alle fasce di popolazione a basso reddito. Differentemente i target dell'*inclusive business* possono essere i segmenti della popolazione a basso reddito (es. P&G), la popolazione locale di reddito medio o alto (es. Ferrero), le organizzazioni non profit locali o internazionali (es. P&G) o i mercati tradizionali (es. Ikea).

Infine, per quanto concerne la distribuzione, sia nell'ambito del *social business* che dell'*inclusive business* può verificarsi la necessità per l'impresa di sviluppare nuovi modelli distributivi capaci di rispondere alle caratteristiche del territorio e alle esigenze della domanda locale²⁰.

¹⁹Questo concetto è stato proposto da Bugmann e Prahalad (2007) i quali hanno evidenziato l'importanza di attivare forme di *partnership* a lungo termine con le organizzazioni non profit per operare nei mercati emergenti.

²⁰Un esempio è rappresentato dal *Grameen Correspondent Network* attivato dalla Grameen Danone Foods e dal *Manual Distribution Center* implementato da Coca Cola.

Tab. 1 – Caratteristiche del social business e dell'inclusive business

AREE	BUILDING BLOCK	SOCIAL BUSINESS	INCLUSIVE BUSINESS
OFFERTA	Value proposition	Innovazione necessaria (di prodotto e di prezzo)	Nessuna innovazione Innovazione di prodotto Differenti politiche di prezzo
ECO-SYSTEM	Modello di governance	Social Joint Venture Spin-off esterna	Spin-off interna ed esterna
	Catena del valore	- Tutta la catena del valore - R&D; distribuzione; marketing	- Tutta la catena del valore - Approvvigionamento; produzione - Distribuzione; marketing; cliente finale
	Competenze	Focus sul core business	Focus sul core business
	Partner network	Partnership con organizzazioni non profit ed istituzioni locali ed internazionali	Partnership con organizzazioni non profit ed istituzioni locali ed internazionali
MERCATO	Segmento di mercato	Low Income Sector (LIS)	- Paesi emergenti: popolazione a basso, medio e alto reddito - Organizzazioni non profit - Mercati tradizionali
	Distribuzione	Canali di vendita non convenzionali	Canali di vendita non convenzionali e tradizionali
ASPETTI ECONOMICI	Modello di gestione profitti	Profitti a copertura degli investimenti e successivamente investiti nell'azienda	Dividendi per gli shareholders

Fonte: nostra elaborazione

4.2 Rischi e benefici del social business e dell'inclusive business

Nella tabella 2 sono sintetizzati benefici e rischi che possono ricadere sull'impresa profit in seguito al suo ingresso in un Paese in via di sviluppo o in un mercato emergente con un'attività di *social business* o di *inclusive business*. Fine ultimo di tale analisi è quella di evidenziare l'impatto sociale (*Social Profit Equation*) ed economico (*Economic Profit Equation*) che caratterizza entrambi i modelli di business. I benefici per l'impresa possono essere distinti in tre categorie. Nella prima categoria rientrano i benefici in grado di incrementare la *brand equity* e associati allo sviluppo della responsabilità sociale d'impresa quali la reputazione, la visibilità, l'immagine e il posizionamento. Nella seconda tipologia rientrano i benefici strettamente connessi allo sviluppo del vantaggio competitivo: esplorare e conoscere nuovi mercati, acquisire know-how specifico per raggiungere il segmento *low income*, creare relazioni con enti e organizzazioni locali con l'obiettivo di sviluppare future attività di business nei

mercati emergenti. Nella terza tipologia rientrano i benefici propriamente economici e di profitto, che possono essere ottenuti esclusivamente nell'ambito dell'*inclusive business*. Rientrano in questa categoria la possibilità per l'impresa di incrementare la produttività, l'accesso a materie prime di qualità, la riduzione dei costi di produzione, l'accesso a network di distribuzione locali.

Con riferimento ai rischi è opportuno sottolineare che i mercati emergenti e i Paesi in via di sviluppo richiedono costi di start-up per l'impresa più elevati a fronte di una incertezza dei ritorni.

Il contesto sociale e la situazione politica da una parte, la difficoltà di controllo e gestione della filiera dall'altra, possono generare rischi (es. incidenti o irregolarità) con ricadute negative sull'immagine dell'impresa.

Tab. 2 – Benefici e rischi del social business e dell'inclusive business

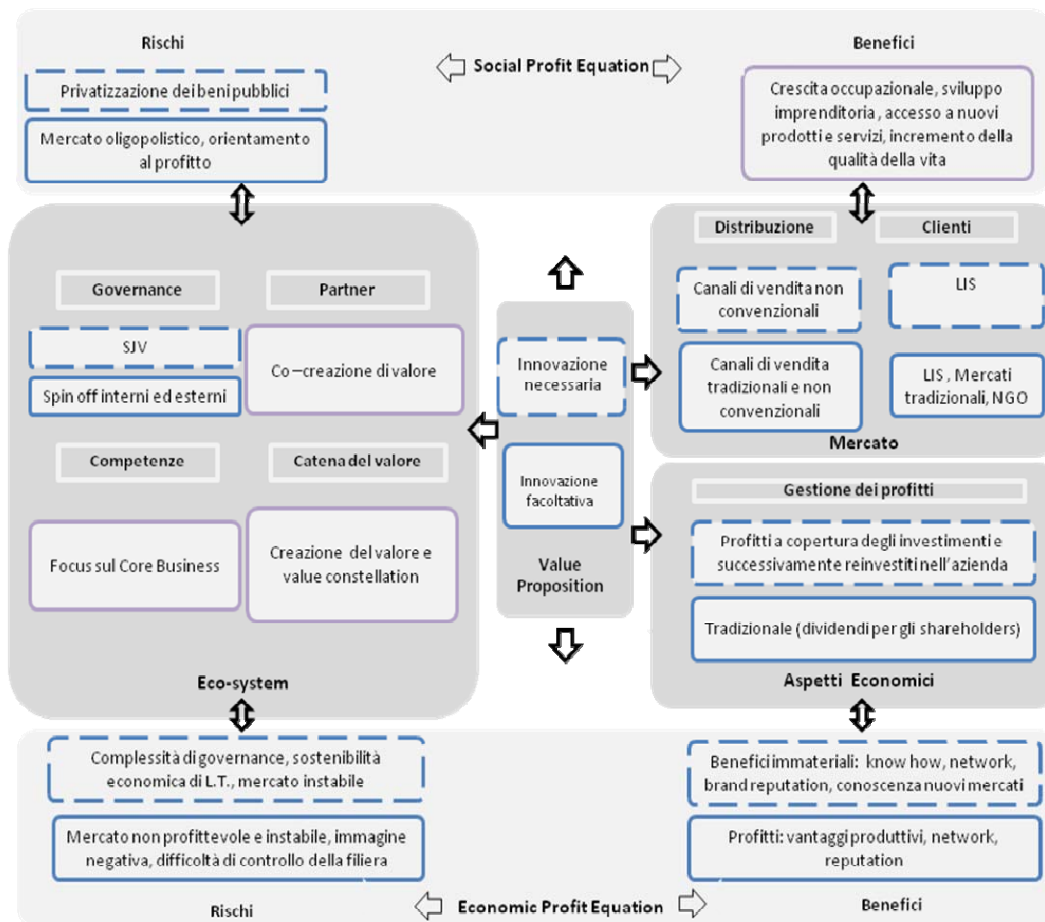
		IMPRESA	COMUNITA'
SOCIAL BUSINESS	BENEFICI	Accesso e conoscenza in nuovi mercati Accesso a network di produzione e distribuzione locali Rapporti positivi con enti e governi locali Acquisizione nuove competenze Sviluppo CSR	Prezzi più economici Crescita occupazionale Acquisizione di nuova expertise Sviluppo Imprenditoria locale Accesso a nuovi servizi e prodotti Aumento qualità della vita
	RISCHI	Sostenibilità economica nel lungo periodo Complessità di governance	Privatizzazione dei beni pubblici
INCLUSIVE BUSINESS	BENEFICI	Incremento dei profitti Ingresso in nuovi mercati Disponibilità di materie prime e controllo qualità Tracciabilità della catena di fornitura Accesso a network di produzione e distribuzione locali Costi di produzione più bassi Rapporti positivi con enti e governi locali Sviluppo CSR	Crescita occupazionale Acquisizione di nuova expertise Accesso a nuovi mercati Accesso a finanziamenti Accesso a servizi e prodotti di qualità Aumento qualità della vita
	RISCHI	Costi di implementazione Difficoltà di controllare la filiera Mercato non profittevole e instabilità sociale Sostenibilità economica nel lungo periodo Immagine negativa	Mercato oligopolistico Orientamento al profitto Perdita di autonomia per i supplier Privatizzazione di beni pubblici

Fonte: nostra elaborazione

4.3 Conclusioni

Nella Fig. 2 è riportata una rappresentazione sintetica dei modelli di *social business* e *inclusive business* a confronto. Ad essi è associata una classificazione dei rischi e dei benefici per la comunità e per l'impresa profit che implementa il modello.

Fig. 2 – I modelli di social business e inclusive business a confronto



Legenda: ---- Social Business ——— Inclusive Business ——— Sezioni comuni

Fonte: nostra elaborazione

L'analisi svolta pone in luce gli elementi che i due modelli hanno in comune ma anche le rispettive specificità. In particolare dall'analisi emergono quattro elementi comuni: l'importanza di realizzare partnership con organizzazioni locali; la focalizzazione sulle competenze pregresse dell'impresa; la creazione di valore nell'ambito della *value constellation*; lo sviluppo di modelli di distribuzione innovativi²¹.

I due modelli differiscono dal punto di vista del sistema di *governance* poiché nell'ambito del *social business* il modello prevalente è legato alla costituzione di

²¹ Ad eccezione dei casi in cui il mercato di riferimento non è nel paese emergente o in via di sviluppo.

una *social joint venture* con un'organizzazione non profit mentre, nel caso dell'*inclusive business*, si riscontrano prevalentemente forme di *spin-off* interno o esterno in cui l'impresa è l'unico soggetto promotore.

Altro elemento di distinzione è nella *value proposition* e nel mercato di riferimento. Nel caso del *social business* la modifica dell'offerta (in termini di caratteristiche di prodotto e di prezzo) è una condizione necessaria mentre, è facoltativa nel caso dell'*inclusive business* poiché il valore condiviso viene generato attraverso altri ambiti della catena del valore.

L'elemento che maggiormente distingue i due modelli è riferibile all'area economica. Nel *social business* la ricchezza generata può essere utilizzata per restituire il capitale agli investitori oppure i profitti possono essere reinvestiti nell'impresa stessa o in altri *social business*. Tale modello non prevede la distribuzione dei profitti agli *shareholder*. Contrariamente, l'*inclusive business* si basa sul tradizionale modello di gestione dei profitti.

Infine, l'analisi dei rischi e dei benefici associata a ciascun modello consente di determinare il valore dell'impatto sulla comunità (*social profit equation*) e sull'impresa (*economic profit equation*).

5. Implicazioni manageriali e future linee di ricerca

La ricerca svolta ha consentito di elaborare un framework teorico di riferimento per l'analisi dei modelli di *social business* e *inclusive business*. Il framework proposto offre alle imprese gli elementi per analizzare e valutare le possibili alternative di sviluppo nei mercati emergenti attraverso due modelli orientati alla creazione di valore condiviso.

Dal quadro generale descritto, si evidenziano alcune questioni che richiederebbero un ulteriore approfondimento. In particolare, si avverte la necessità di ampliare il numero dei casi oggetto dell'analisi e approfondire lo studio del fenomeno attraverso interviste in profondità a figure chiave coinvolte nell'implementazione dei modelli di business. Le future linee di ricerca potrebbero concentrarsi sull'analisi dei modelli di governance per lo studio delle relazioni tra l'impresa *for profit* e l'impresa *spin-off* in termini di influenza e indirizzo ma, anche sull'approfondimento del processo di implementazione dei modelli.

Bibliografia

AA.VV. (2008), *The Social Intrapreneurs: A Field Guide for Corporate Changemakers*, SustainAbility.

- Austin J., Leonard H., Reficco E., Wei-Skillern J. (2005), *Social Entrepreneurship: It's For Corporations, Too* in Nicholls A. *Social Entrepreneurship: New Paradigms of Sustainable Social Change*, GB Oxford University Press, Oxford.
- Austin J., Marquez P., Reficco E., (2007), *Building New Value Chains with Low Income Sectors in Latin America* in Rangan V. K., Quelch J., Herrero G., Barton B. *Solutions for the Global Poor*, John Wiley & Sons, Inc, San Francisco.
- Austin J., Reficco E. (2009), *Corporate Social Entrepreneurship*; Working Papers 09 - 101: Harvard Business Schools.
- Borzaga C., Defourny J. (a cura di) (2001), *The Emergence of Social Enterprises*, Routledge, Londra.
- Brenneke M., Spitzbeck H. (2009), *Social Intrapreneurship*, in Atti del 22° EBEN Annual Conference.
- Bugmann J., Prahalad C.K. (2007), "Cocreating Business's New Social Compact", *Harvard Business Review*, February, pp. 2-11.
- Cafferata R. (2009), *Management in adattamento*, Il Mulino, Bologna.
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002), "The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies", *Industrial & Corporate Change*, Vol. 11, No. 3, pp. 529-555.
- Covin J.G., Miles M.P. (1999), "Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, No. 3, pp. 47-63.
- Easterly L., Miesing P. (2007), "Social venture business strategies for reducing poverty", in Stoner, J.A.F., Wankel, C. (Eds), *Innovative Approaches to Reducing Global Poverty*, Information Age Publishing, Charlotte, NC, pp.3-26.
- Eisenhardt K. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-50.
- Elkington J., Hartigan P. (2007), *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets that Change the World*; Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Goethals F.,(2009), *The Unified Business Model Framework*, IÉSEG School of Management, CNRS-LEM (UMR 8179).
- Grunbaum N.N., (2007) "Identification of ambiguity in the case study research typology: what is a unit of analysis?", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 78-97.
- Jenkins B. (2007), "Expanding Economic Opportunity: The Role of Large Firms", *CSR Initiative Report*, No. 17. Cambridge, MA: Harvard Kennedy School.
- London T. (2008), *The Base of the Pyramid Perspective: A new Approach to Poverty Alleviation*, Working Paper, W.D. Institute/S. M. Ross School of Business.
- Mair J., Marti, J. (2004), *Social Entrepreneurship Research: a source of explanation, prediction and delight*, Working Paper, IESE Business School, University of Navarra.

- Mari C. (1994), *Metodi qualitativi di ricerca. I casi aziendali*, Giappichelli Editore, Torino.
- Marquez P., Reficco E., Berger G. (2010), *Socially Inclusive Business: Engaging the Poor through Market Initiatives in Iberoamerica*, David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University Press, PA, USA.
- McWilliams, A., Siegel, D.S., Wright, P.M. (2006), "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, pp. 1-18.
- Miles M.B. and Huberman M.A. (1994), *An Expanded Sourcebook – Qualitative Data Analysis*, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- Neck H., Brush, C., Allen E. (2009), "The landscape of social entrepreneurship", *Business Horizons*, Vol. 52, pp. 13- 19.
- Normann R., Ramirez R. (1996), "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 71, N. 4, pp. 65-77.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005), "Clarifying Business models: origins, present, and future of the concept", *Communications of the AIS*, Vol. 16, pp. 1-25.
- Perahald C.K. (2005), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Upper Saddle River, NJ: Warthon School Publishing.
- Peredo A. M., McLean, M. (2006), "Social entrepreneurship: A critical review of the concept", *Journal of World Business*, Vol. 41, pp. 56–65.
- Perrini F. (2007), *Social Entrepreneurship*, Egea, Milano.
- Porter M. E., Kramer M. R., (2006), "Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, December, pp. 78-92.
- Porter M. E., Kramer, M. R., (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 62-77.
- Prahalad C.K (2004), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing.
- Prahalad C.K., Hammond A. (2002), "Serving the World's Poor, Profitably", *Harvard Business Review*, September.
- Prahalad C.K., Hart S. (2002), "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", *Strategy Business*, issue 26.
- Rasmussen B. (2007), *Business Models and the Theory of the Firm*, Working Paper Pharmaceutical Industry Project.
- Riege A.M. (2003), "Validity and Reliability tests in case study research: a literature review with "hands-on" applications for each research phase", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 6, No. 2, pp. 75-86.
- Seelos C., Mair J. (2005), "Social Entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor", *Business Horizons*, Vol. 48, No. 3, pp. 241-46.
- Stoner, J.A.F., Wankel, C. (2007), *Innovative Approaches to Reducing Global Poverty*, Information Age Publishing, Charlotte, NC, pp.3-26.
- Sud, M., VanSandt, C.V., Baugous A. M. (2009), "Social Entrepreneurship: The Role of Institutions", *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, pp. 201–216.

- United Nations Development Programme (2008), *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*, UNDP, New York.
- Woodside A.G., Wilson E.J, (2003), "Case study research methods for theory building", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 6/7, pp. 493-508.
- World Business Council for Sustainable Development (2010), *Inclusive Business: Profitable Business for Successful Development*, WBCSD-SNV Inclusive Business.
- Yin R.K. (2003), *Case Study Research*, Third Edition, Sage Publications, US.
- Yunus M. (2010), *Building Social Business*, Public Affairs, NY.
- Yunus, M., (2008), *A World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*, Public Affairs, NY.
- Yunus, M., Moingeon, B., Lehmann-Ortega, L. (2009), "Building Social Business Model: lessons from the Grameen Experience", HEC Paris – Working Paper 913.
- Zanfei A., (2010), *Multinational Firms and the Pursuit of Social Benefits*, Università degli Studi di Urbino, Working Papers Series in Economics, Mathematics and Statistics, WP-EMS # 2010/03.

Laura Michelini

Ricercatrice di Organizzazione Aziendale
Università LUMSA
Borgo Sant'Angelo, 13
00193 Roma
email: l.michelini @ lumsa.it

Daniela Fiorentino

Dottoranda in Comunicazione, Interculturalità e Organizzazioni Complesse
Università LUMSA
Borgo Sant'Angelo, 13
00193 Roma
email: d.fiorentino @ unicef.it

Allegato 1

	MISSION AZIENDA	VALUE PROPOSITION	GOVERNANCE	CATENA DEL VALORE	COMPETENZE	NETWORK	TARGET	DISTRIBUZIONE	REVENUE MODEL	DRIVERS
Grameen-Adidas	Nessuna persona nel mondo dovrebbe essere senza scarpe	Nuovo modello di scarpa al prezzo di 1 dollaro	TBD	Tutta la catena del valore	TBD	TBD	LIS	Grameen correspondents network (Grameen Ladies)	Sostenibilità economica dell'impresa e profitti reinvestiti nell'impresa e non tra shareholder	Incrementare la CSR
BASF-Grameen	Accrescere la salute della popolazione bengalese e le opportunità di business di Basf in Bangladesh	Multi Micronutrient Sachet (MMS); Interceptor Mosquito Nets	Social Joint Venture	Research & Development; Distribuzione; Marketing; Clienti	Basf: R&D, Marketing; Grameen: distribuzione e clienti	Nessuno	LIS	Canali di vendita tradizionali; Grameen correspondents network (Grameen Ladies)	Sostenibilità economica dell'impresa e profitti reinvestiti nell'impresa e non tra shareholder	Accesso e conoscenza di nuovi mercati; sviluppo CSR
Grameen-VEOLIA	Operate several water treatment and production plants in the poorest villages in Bangladesh	Acqua potabile venduta ad un prezzo 100 volte inferiore rispetto al prezzo del mercato locale	Social Joint Venture	Tutta la catena del valore	Veolia: R&D, Produzione, Marketing; Grameen: distribuzione e clienti	Essecs institute for Innovation and Social Entrepreneurship	LIS	Grameen correspondents network (Grameen Ladies)	Sostenibilità economica dell'impresa e profitti reinvestiti nell'impresa e non tra shareholder	Sviluppo CSR
Grameen-Danone	Aiutare i bambini del Bangladesh a crescere sani offrendo loro un prodotto ad alto valore nutrizionale ad uso quotidiano	"Shoktidoy"- nuova formula di yogurt arricchita con micronutrienti - venduta a 0,06 euro	Social Joint Venture	Tutta la catena del valore	Danone: R&D, Production, Marketing; Grameen: distribuzione e clienti	Gain (Global Alliance for Improved Nutrition) Haute Ecole du Commerce	LIS + Middle e Upper class	Canali di vendita tradizionali (farmacie); Grameen correspondents network (Grameen Ladies)	Sostenibilità economica dell'impresa e profitti reinvestiti nell'impresa e non tra shareholder	Accesso e conoscenza di nuovi mercati; sviluppo CSR
Grameen-Intel	We are Intel Sponsors of Tomorrow™, not only through our technical innovation, but through our endless efforts in education, environmental sustainability, healthcare, and much more	Servizi e prodotti tecnologici a prezzi accessibili	Social Joint Venture	Research & Development; Distribuzione; Clienti	Intel: R&D Grameen: distribuzione e clienti	Nessuno	LIS	Grameen correspondents network (Grameen Ladies); Grameen New Entrepreneurs (GNES)	Sostenibilità economica dell'impresa e profitti reinvestiti nell'impresa e non tra shareholder	
Ferrero (Imsofer)	Contribuire concretamente al miglioramento delle condizioni di vita e allo sviluppo di zone particolarmente svantaggiate del pianeta	Invariata rispetto all'offerta tradizionale	Spin Off esterno	Tutta la catena del valore	Ferrero: R&D, Production, Distribution, Marketing	NGO locali per lo sviluppo di progetti sociali ed il reclutamento del personale	LIS + Middle e Upper class	Canali di vendita tradizionali	Incremento dei profitti	Aumentare i consumi. Migliorare le condizioni dei PVS mediante lo sviluppo di nuovi posti di lavoro e devolvendo parte dei ricavi in progetti gestiti da NGO.
IKEA	Gli articoli IKEA devono essere prodotti da fornitori che garantiscono condizioni lavorative accettabili	Invariata rispetto all'offerta tradizionale	Spin Off Interno	Produzione, marketing, clienti	IKEA: produzione	Unicef, Save the Children, WWF, UNDP	LIS e Mercati Tradizionali	Canali di vendita tradizionali nei mercati sviluppati	Incremento dei profitti	Rafforzare la sostenibilità della supply chain. Sviluppo CSR
Coca Cola Company (Coca Cola Sabco)	Garantire l'accesso ai prodotti Coca Cola in tutto il mondo	Invariata rispetto all'offerta tradizionale	Spin Off Esterno	Tutta la catena del valore	Coca Cola: Production distribuzione, marketing Manual Distribution Center: clienti	MDC Owners	LIS + Middle e Upper class	MDC; canali di vendita tradizionali e piccoli retailer delle aree rurali	Incremento dei profitti	Aumentare le vendite e facilitare la distribuzione in aree non raggiungibili mediante l'utilizzo dei canali tradizionali
Nestlé	Creare valore condiviso	Invariata rispetto all'offerta tradizionale	Spin Off Interno	Tutta la catena del valore	Nestlé: Produzione, distribuzione, marketing		LIS	Canali di distribuzione non convenzionali; impiego delle donne aventi un reddito basso per attività di vendita porta a porta	Incremento dei profitti	Entrare in nuovi mercati riducendo i costi ed apportando benefici alla comunità
PG	Migliorare le condizioni di vita di ogni individuo nel mondo, proteggere i bambini e fornire acqua pulita a quante più persone possibili	PuR Packet: un composto capace di eliminare i batteri e rendere l'acqua potabile. E' venduto al prezzo di 0,1 US cent	Spin Off Interno	Research & Development; Produzione; Distribuzione; Marketing; Clienti	P&G: Research and Development; Production; Distribution	US Centers for Disease Control and Prevention; NGO e PA locali	LIS	NGO; canali di vendita tradizionali	Incremento dei profitti	Rafforzare la CSR, acquisire nuovi segmenti di mercato