

## La Social Entrepreneurship e il processo di creazione della conoscenza: il ruolo del “ba”

Benedetto Cannatelli, Marco Minciullo, Brett Smith

**Sommario:** 1. Introduzione - 2. Analisi della letteratura - 3. Metodologia - 3.1 Impostazione della ricerca - 3.2 Analisi dei dati - 3.3 Raccolta dei dati - 4. Risultati - 4.1 I fattori che portano alla creazione del “ba” - 4.1.1 Dipendenza dalle risorse - 4.1.2 Valori condivisi - 4.2 Il processo di creazione di conoscenza - 4.2.1 I fattori che portano all’espansione del “Ba” - 4.2.2 I fattori legati alla stewardship - 4.2.3 I fattori legati all’identity-fusion - 5. Discussione - 5.1 Contributi per l’ambito dell’imprenditorialità sociale - 5.2 Creazione di conoscenza - 6. Limitazioni e ulteriori ricerche – Bibliografia.

### Abstract

This article aims to identify the factors that affect the creation of knowledge in the context of social entrepreneurship. Adopting Organizational Knowledge Creation Theory (Nonaka, 1994) and building on longitudinal case study, we propose a model that identifies the drivers of the creation and subsequent extension of the “knowledge place”, said “ba” in the original Japanese terminology. Considering the framework of a partnership between a University research center and a social enterprise, the proposed model suggests that, in order to stimulate the process of knowledge creation, a key role is played by the combination of several factors such as resource dependence, shared vision, stewardship and identity fusion, which lead to the involvement of a multitude of stakeholders, encouraging, therefore, a greater social impact.

This work suggests that participants in the process of knowledge creation can extend their role by generating a greater social impact.

### Keyword

Impresa sociale – Creazione di conoscenza - Partnership nel non-profit  
Social entrepreneurship - Knowledge creation – Nonprofit partnerships

## 1. Introduzione

Negli ultimi dieci anni, l'imprenditoria sociale ha ricevuto una crescente attenzione, quale promettente strumento per affrontare le principali sfide sociali a livello globale (Dees, 1998; Austin, Stevenson e Wei-Skillern, 2006; Nicholls, 2006).

Sono sempre più numerosi i casi di successo di imprenditori che hanno introdotto soluzioni utili a eliminare o alleviare problemi sociali, tanto che anche la comunità accademica ha recentemente mostrato interesse verso l'approfondimento dei metodi attraverso cui nuove conoscenze possono essere sviluppate e tradotte sotto forma di innovazioni sociali. In tale prospettiva, l'impegno del mondo accademico verso l'imprenditorialità sociale è stato confermato da una crescente attività, anche in ambiti diversi dai tradizionali programmi di formazione o di ricerca, quali attività integrate di incubazione, *spin-off*, consulenza, e *coaching* per imprese (Ashoka U, 2011).

Questo lavoro vuole offrire un contributo alla teoria sulla creazione di conoscenza prendendo in esame il caso specifico di una collaborazione tra un'istituzione accademica e un'organizzazione operante nel settore sociale (Rynes, Bartunek e Daft 2001; Bartunek 2007). Seppur limitatamente generalizzabile, infatti, la scelta di un caso di nicchia può risultare utile a far emergere in maniera lampante il fenomeno sotto osservazione (Yin, 1989). Sulla base della teoria della creazione di conoscenza (Nonaka, 1994), il presente lavoro intende mettere in mostra come e perché nell'esperienza descritta tale processo superi i confini della partnership per includere altri *stakeholders*. In particolare, il lavoro si concentra sul processo di conversione della conoscenza e sulla nozione di “ba” (un termine giapponese che indica lo “spazio” in cui prende forma tale processo) per identificare i fattori che consentono alle partnership sociali di emergere e di estendere i propri confini nel tempo, fino a includere altri soggetti (Nonaka, Toyama e Konno, 2000; Nonaka e Toyama, 2003). Per chiarezza, è opportuno specificare sin dall'inizio che il “ba” è un concetto distinto da quello di partnership, dato che può esistere una partnership in cui non esiste il “ba”. In letteratura, per identificare una partnership si fa riferimento alle caratteristiche della partnership stessa (impegno, coordinamento, interdipendenza e fiducia tra i partecipanti), alle forme di comunicazione (qualità, condivisione, partecipazione), e alle tecniche di risoluzione dei conflitti (Mohr e Spekman, 1994). Il “ba” si propone invece come un contesto condiviso, uno spazio fisico, virtuale o mentale in cui avvengono delle interazioni tra più individui che portano alla creazione di conoscenza (Nonaka, Toyama e Konno, 2000). Il “ba” può essere dunque una prerogativa di una partnership efficace, ma può anche avvenire a prescindere dal verificarsi di una partnership formale (Nonaka e Toyama, 2003), e coinvolgere soggetti esterni alla partnership stessa attraverso varie relazioni informali.

Attingendo a un archivio dati qualitativi raccolti su base triennale, l'analisi prende in esame un esempio di collaborazione tra un'università statunitense e

un'impresa sociale operante in Centro e Sud America, insignita di un prestigioso riconoscimento internazionale.

Questo studio intende, dunque, identificare i fattori che portano alla creazione e all'espansione del “ba” nell'ambito di una tipologia di partnership molto specifica, facendo riferimento a due categorie di fattori ben definite. In primo luogo, la dipendenza delle risorse e la visione condivisa fungono da driver della creazione dello “spazio della conoscenza”. In secondo luogo, la *stewardship* e la *identity fusion* fungono da driver dell'espansione dello stesso. I risultati evidenziano, inoltre, come i vari attori coinvolti nella partnership (imprenditori sociali, docenti, studenti, soggetti esterni) tendano a svolgere ruoli diversi nel corso del tempo, influenzandosi reciprocamente e favorendo lo sviluppo e la diffusione di nuova conoscenza.

Questi elementi rendono il contesto dell'imprenditoria sociale particolarmente significativo per contribuire all'*organizational knowledge creation theory* con un punto di vista alternativo.

La struttura dell'articolo prevede, in primo luogo, una rassegna della letteratura esistente sulla teoria della creazione di conoscenza, cui segue la presentazione della metodologia utilizzata per la raccolta dei dati e per la successiva analisi. Vengono poi presentati i risultati del modello di creazione e espansione del “ba”, discutendo le implicazioni teoriche e pratiche, in particolare per l'imprenditorialità sociale, e, infine, le limitazioni dello studio e le indicazioni per ricerche future.

## 2. Analisi della letteratura

L'imprenditorialità sociale (o *social entrepreneurship*) è rappresentata da una particolare classe di imprenditori che, mediante la creazione di organizzazioni private, ha messo in atto delle risposte a problemi globali, quali la povertà e l'inaccessibilità a servizi primari come l'educazione e l'assistenza sanitaria. In uno dei primi articoli di rilievo su tale tema, Dees (1998) definisce l'imprenditore sociale come colui che “svolge il ruolo di agente del cambiamento nel settore sociale: adottando una missione per creare e sostenere valore sociale (non solo valore privato); riconoscendo e perseguendo incessantemente nuove opportunità per servire la propria missione; cimentandosi in un processo di continua innovazione, adattamento e apprendimento; agendo audacemente senza essere limitato dalla quantità di risorse al momento a disposizione; esibendo un elevato senso di responsabilità verso le comunità servite e per i risultati ottenuti”.

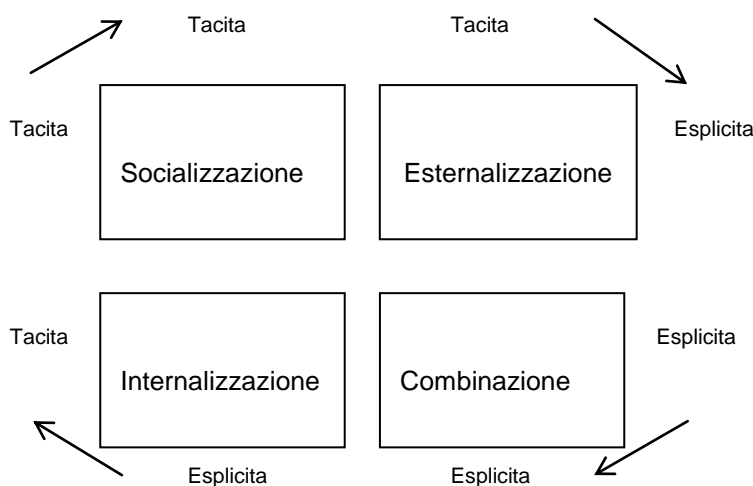
La *social entrepreneurship* è stata studiata sotto diversi punti di vista, approfondendo il nesso con la più generale e consolidata nozione di imprenditorialità, e concentrandosi su tematiche specifiche, come i processi di riconoscimento dell'opportunità, i sistemi di governance e di acquisizione delle risorse (Nicholls, 2010; Austin, Stevenson e Wei Skillern 2006; Mair e Marti 2006; Zahra et al. 2008; Peredo e Mclean 2006; Roper e Cheney 2005).

In tema di risorse, il nostro approccio ci ha spinto a collegare l'imprenditorialità sociale alle teorie sulla creazione di conoscenza all'interno delle organizzazioni. Nella sua opera fondamentale, Nonaka (1994) ha proposto alcuni concetti basilari per lo sviluppo di una teoria sulla creazione di conoscenza all'interno di un'organizzazione, indicando la necessità di guardare ad essa come a un processo attivo e dinamico, piuttosto che come una passiva e statica attività di elaborazione delle informazioni. Nello sviluppare la sua teoria, Nonaka (1994) ed i suoi colleghi (Nonaka, Toyama e Konno, 2000; Nonaka e Toyama, 2003; Nonaka e Von Krogh, 2009) suggeriscono una visione del percorso di creazione di conoscenza come un dialogo continuo tra più attori, in cui conoscenza tacita ed esplicita vengono continuamente combinate per dar luogo a nuove idee. In particolare, la conoscenza esplicita è definita come “trasmissibile in linguaggio formale e sistematico”, mentre la conoscenza tacita è intesa come “profondamente radicata nell'azione, nell'impegno e nel coinvolgimento in uno specifico contesto” (Nonaka, 1994, p.16).

Secondo questa prospettiva, pertanto, la combinazione tra conoscenza tacita ed esplicita può essere rappresentata come una spirale che racchiude quattro diversi modelli di interazione. Il primo processo - detto di “socializzazione” - implica il trasferimento di conoscenza implicita a più soggetti attraverso una stretta collaborazione, con attività di routine che facilitano l'apprendimento dei “metodi di interazione sociale” giorno dopo giorno. Il secondo processo - “esternalizzazione” - si riferisce alla conversione di conoscenza implicita in esplicita, attraverso l'uso di “metafore e analogie”, che permette di codificare la conoscenza condivisa. Il terzo processo - “combinazione” - prevede che la conoscenza esplicita emersa dall'esternalizzazione sia confrontata ed integrata con la conoscenza esplicita già esistente, e poi diffusa all'interno dell'organizzazione. Infine, nel quarto processo - “internalizzazione” - la conoscenza esplicita ottenuta come risultato della combinazione viene incorporata nelle operazioni organizzative, per poi diventare implicita nel corso del tempo. Il modello, composto dalle quattro fasi appena descritte, viene pertanto definito “modello SECI”.

Fin dalla sua prima apparizione (Nonaka, 1994), l'*organizational knowledge creation theory* ha beneficiato di una serie di contributi volti a confermare e perfezionare i primi assunti. Il paradigma della creazione di conoscenza proposto da Nonaka è stato, infatti, ampiamente utilizzato in diversi campi, tra cui la teoria organizzativa (Osterloh e Frey, 2000), il comportamento organizzativo (Peterson, 2002), e la strategia (Choo e Bontis, 2002). All'interno del filone di *management* molti studi hanno testato la validità del modello SECI (Sabherwal e Becerra-Fernandez, 2003; Dyck et al, 2005;. Schulze e Hoegl, 2006), confermandone la validità.

**Figura 1 – Il modello SECI**



Fonte: adattato da Nonaka, 1994

Un aspetto importante sottolineato in altri articoli (Nonaka et al, 2000; Nonaka e Toyama, 2003) concerne la natura attribuita all'organizzazione dalla teoria di creazione di conoscenza: lungi dall'essere considerata una semplice macchina di elaborazione delle informazioni, l'organizzazione è concepita come sintesi di una interazione dialettica tra alcuni attori e l'ambiente circostante. Tale precisazione è importante in quanto elimina da principio il rischio di concettualizzare la creazione di conoscenza come un evento statico o meccanico.

Questa visione è ulteriormente supportata dall'introduzione del concetto di “ba”, indicato come lo spazio ideale entro cui il processo di creazione di conoscenza prende forma (Nonaka et al., 2000). L'importanza del concetto di “ba”, introdotto dal filosofo giapponese Nishida (1970), deriva dalla necessità di indicare come il processo di creazione della conoscenza debba necessariamente avvenire entro uno spazio e un tempo specifici (Nonaka e Toyama, 2003). Tale concetto incarna dunque l'idea di un meccanismo di continue interazioni, che permette di spiegare perché queste si verifichino in un momento e in uno spazio ben definito, emergendo come alternativa ai sistemi di organizzazione gerarchici e ai *network* (Nonaka e Toyama, 2003, p. 6-7).

Il concetto di “ba”, inoltre, prevede una configurazione fluida e in continua evoluzione, che può vedere un elevato *turnover* tra i suoi partecipanti, per effetto dei quattro processi che compongono il ciclo SECI. Pertanto, è probabile che i confini del “ba” superino quelli di una singola organizzazione, includendo un maggior numero di attori (Nonaka e Toyama, 2003).

Tuttavia, sebbene l'introduzione del “ba” abbia contribuito in modo significativo a migliorare la capacità esplicativa della teoria organizzativa della creazione di conoscenza, alcuni punti meritano ulteriori chiarimenti.

In particolare, uno dei principali filoni di ricerca riguarda il processo sociale che si verifica nella conversione della conoscenza. Dato che il “ba” è concepito come un luogo di interazione tra più attori, sia esso virtuale, fisico o mentale (Nonaka et al., 2006), ci si è interrogati su come la dimensione sociale e cognitiva possa influire in questo processo. In particolare, il processo di conversione della conoscenza è descritto come una spirale crescente, che dovrebbe portare il numero di partecipanti ad aumentare nel tempo, implicando, a sua volta, ulteriore creazione e espansione del “ba”, sebbene tale dinamica non sia stata ancora espressamente affrontata in letteratura.

La teoria esistente, inoltre, suggerisce che al “ba” prendano parte diverse categorie di attori, sebbene non si abbia alcuna indicazione su come gli obiettivi degli stessi influiscano sul processo di creazione della conoscenza. A tal proposito Gourlay (2006) suggerisce che potenziali conflitti possano verificarsi come conseguenza del processo sociale, mentre Nonaka e Von Krogh (2009) indicano una lista di fattori legati alla creazione e all'espansione del “ba” meritevoli di ulteriori ricerche, suggerendo l'utilizzo di studi qualitativi.

Secondo il nostro approccio, applicare la teoria di creazione della conoscenza all'imprenditorialità sociale è rilevante per una serie di motivi. In primo luogo, essendo l'ambito dell'imprenditorialità sociale ancora nella sua fase di sviluppo iniziale (sia teorico sia pratico) è necessario che la conoscenza sia non solo creata, ma anche resa esplicita. In questo modo, gli accademici possono accedere in modo efficace alle informazioni degli imprenditori sociali e trasformarle in conoscenza esplicita, che può costituire oggetto di insegnamento sia per gli studenti sia per professionisti nel campo dell'imprenditorialità sociale. In secondo luogo, la capacità di trasferire le conoscenze è fondamentale per gli imprenditori sociali che desiderino ampliare il proprio impatto. Indipendentemente dalla strategia di *scaling* adottata (Taylor, Dees e Emerson, 2002; Dees, Anderson e Wei-Sillern, 2003; Bradach, 2010; Cannatelli e Smith, 2011), la capacità di trasferire le proprie conoscenze in forma di modelli e linee guida incrementa sostanzialmente le probabilità di ampliare il valore sociale (Bloom e Smith, 2010; Smith e Stevens, 2010). In terzo luogo, una più completa comprensione dei fattori che portano alla creazione e all'espansione del “ba” offre la possibilità di approfondire le dinamiche di creazione della conoscenza in tutto l'ecosistema dell'imprenditoria sociale, focalizzandosi in particolare su come attori appartenenti a diverse istituzioni (quali università, enti pubblici, aziende private, movimenti sociali) possano sostenere gli imprenditori sociali creando valore sociale attraverso iniziative di CSR o politiche pubbliche (Bloom e Dees, 2008; Kania e Kramer, 2011).

Sulla base della letteratura esistente, nel tentativo di contribuire alla letteratura in tema di imprenditorialità sociale, presentiamo di seguito le domande che guidano la presente ricerca:

*RQ 1: Quali sono i fattori che contribuiscono alla creazione del “ba” all'interno di una partnership di imprenditorialità sociale?*

*RQ 2: Quali sono i fattori che contribuiscono all'espansione del “ba” all'interno di una partnership di imprenditorialità sociale?*



### 3. Metodologia

#### 3.1. *Impostazione della ricerca*

La ricerca si basa sullo studio di una partnership riconosciuta a livello internazionale tra un ateneo statunitense, la *Miami University* di Oxford (Ohio) e un'organizzazione non profit internazionale chiamata *Social Entrepreneur Corps*. Tale partnership ha ricevuto numerosi premi e riconoscimenti a livello internazionale (Ashoka, Skoll World Forum on Social Entrepreneurship, Lemelson Foundation), e appare pertanto significativa e adatta ai fini di uno studio di tipo qualitativo (Eisenhardt, 1989).

L'università ha fondato nel 2006 un programma di imprenditorialità sociale, il *Center for Social Entrepreneurship*, un programma all'avanguardia avviato negli Stati Uniti, finalizzato all'insegnamento, alla ricerca e alla realizzazione di progetti sul campo in tema di imprenditorialità sociale. *Social Entrepreneur Corps* (di seguito *SEC*), invece, fondata nel 2004 da Greg Van Kirk, opera nelle zone rurali di Guatemala, Ecuador e Nicaragua e utilizza un modello innovativo per la distribuzione di beni di prima necessità in aree remote in paesi in via di sviluppo, denominato *Micro Consignment* (Van Kirk 2010; Smith 2010). Si tratta di un modello innovativo che riduce i rischi per i micro-imprenditori, attingendo da un lato alla logica del microcredito e dall'altro alla logica del micro-franchising, di cui riesce a combinare i tratti salienti. Il *Micro Consignment* può essere definito come un canale di distribuzione essenziale, che offre l'accesso a prodotti base (occhiali, strumenti per il filtraggio dell'acqua, fornelli, lampade a energia solare) agli abitanti dei villaggi in zone rurali. In questo modello, agli abitanti dei villaggi viene offerta l'opportunità di diventare micro-imprenditori, attraverso una formazione specifica e un training sulla commercializzazione dei prodotti. Il fine è quello di ridurre le barriere all'imprenditorialità fornendo agli interessati un “periodo di prova” per testare le proprie capacità, evitando di richiedere un capitale iniziale, e eliminando i rischi dell'esposizione finanziaria, dato che i prodotti sono esclusivamente distribuiti. A ciò si aggiunge il fatto che i prodotti offerti hanno un forte impatto sociale, soprattutto nei villaggi rurali, ma anche economico, dato che favoriscono lo sviluppo di un nuovo mercato altrimenti poco raggiungibile.

Il fondatore ha ricevuto inoltre la nomina di “Ashoka Globalizer”, conferita dall'omonima Fondazione alle iniziative di social entrepreneurship maggiormente promettenti a livello globale. *SEC* ha ampliato la sua attività raggiungendo circa 2.000 villaggi in numerose aree remote, e formando 200 imprenditori locali, per un fatturato lordo di 350 mila dollari.

Le fasi principali della partnership sono riassunte nella Tabella 1. Il primo contatto tra le due istituzioni è avvenuto nel novembre 2008, quando Van Kirk ha partecipato come *speaker* a una lezione universitaria sul *Micro Consignment model*, condividendo la sua esperienza con gli studenti. A questo episodio sono

seguite diverse occasioni di collaborazione, che hanno coinvolto docenti, studenti, e altri centri accademici.

I rapporti tra le due organizzazioni si sono così intensificati, e sono aumentate le attività realizzate in comune, quali la presentazione del *Micro Consignment* a conferenze, seminari e workshop, la progettazione congiunta di nuovi progetti di ricerca, la pubblicazione su riviste accademiche e la raccolta fondi per l'impresa sociale. Le nuove iniziative hanno coinvolto una vasta gamma di attori, come potenziali investitori, sponsor, imprenditori sociali, dirigenti di enti pubblici e aziende private.

Nel 2010 la collaborazione ha assunto la forma di una partnership ufficiale, cui è seguita la creazione di un centro all'interno dell'università, dedicato esclusivamente al *Micro Consignment*.

Questa partnership, iniziata in modo molto semplice, si è sviluppata grazie alla presenza di due attori allineati tra loro in termini di valori e di missione, e anche grazie alla realizzazione di benefici reciproci. L'Università, infatti, ha tratto beneficio dalla possibilità di offrire ai propri studenti un'opportunità per uno stage retribuito sotto la guida di un imprenditore; l'impresa sociale, invece, ha tratto beneficio da questa iniziativa a livello organizzativo, dato che un numero elevato di studenti ha preso parte all'iniziativa, consentendo di sperimentare un approccio funzionale, che tenesse separati fundraising e implementazione, incrementando così la propria efficienza. L'iniziativa ha inoltre avuto altri beneficiari, quali gli studenti, che hanno potuto vivere un'esperienza di lavoro sul campo e mettersi a confronto con i contesti rurali, i microimprenditori delle zone rurali, che hanno potuto apprendere come gestire un'attività, e gli abitanti dei villaggi, che hanno beneficiato dall'accesso a prodotti utili a salvaguardarne la salute.

La cronologia nella tabella 1 descrive le principali fasi della partnership. La sequenza degli eventi suggerisce un crescente processo di conversione della conoscenza dalla forma tacita a quella esplicita, secondo tutte le fasi del processo SECI descritte da Nonaka (1994). Inoltre, il crescente numero di attori coinvolti da altre istituzioni accademiche, nonché da enti privati e pubblici (come multinazionali, fondi di investimento sociali, istituzioni) riflette un processo di espansione del “ba”.



**Tabella 1 Cronologia della partnership**

<b>Data (mese)</b>	<b>Evento</b>	<b>Descrizione</b>
Novembre 2008 - Aprile 2009	primo contatto	Greg Van Kirk è ospite a una lezione presso l'Università. Circa 10 studenti interessati al programma di stage in Guatemala. L'Università stanziava 10,000 dollari per sostenere gli stage. Prima visita del leader accademico in Guatemala.
Maggio 2009 - Agosto 2009	Primo programma di stage	Cinque studenti dell'università partecipano allo stage presso Social Entrepreneur Corps. Van Kirk e il responsabile accademico impostano un progetto di ricerca sul MCM.
Settembre 2009 - Dicembre 2009	Nuovo programma di ricerca	Un Nuovo programma di ricerca coinvolge due accademici dell'Ohio State University. Prima raccolta dati in Guatemala. Vengono definiti nuovi programmi di stage. Van Kirk riceve la nomination come <i>Ashoka Globalizer</i> . Il modello del <i>Micro Consignment</i> è presentato dal leader accademico in un workshop a Milano. L'Università riceve finanziamenti da una grande fondazione per sviluppare un modello di workshop sul <i>Micro Consignment model</i> .
Gennaio 2010 - Marzo 2010	Pianificazione del centro per la MCM	Avviene il primo brainstorming su un centro interamente dedicato al <i>Micro Consignment</i> . L'Università offre i finanziamenti per lo sviluppo di un corso on-line ad esso dedicato. Primo contatto con i potenziali investitori e sponsor. Vengono ipotizzate opportunità di collaborazione a livello didattico e di ricerca sul <i>Micro Consignment</i> con accademici di altre università.
Aprile 2010 - Luglio 2010	Crescita	Incontri con diverse aziende multinazionali per creare sinergie di distribuzione attraverso il <i>Micro Consignment</i> . Incontri con imprenditori sociali per replicare il modello in Sud Africa, Asia e Sud America. Un ex studente dell'università è impiegato a tempo pieno presso <i>Social Entrepreneur Corps</i> . L'imprenditore sociale è incluso nel gruppo <i>Siemens "Tech for Uman Needs"</i> .
Agosto 2010	Ashoka Premio Changemaker	<i>Social Entrepreneur Corps</i> riceve il Premio <i>Ashoka Changemaker</i> . Esplorazione di nuove opportunità di sponsorizzazione da aziende multinazionali e fondi sociali di investimento.
Settembre 2010 - Novembre 2010	Partnership annunciata ufficialmente	Comunicato stampa che annuncia la partnership tra Social Entrepreneurs Corps e Miami University. Partnership con un produttore di dispositivi auricolari per la distribuzione attraverso il <i>Micro Consignment</i> . Il Leader accademico illustra il <i>Micro Consignment model</i> in alcune università negli Stati Uniti. Incontro con potenziali donatori e investitori per sostenere il centro per il <i>Micro Consignment</i> .

dicembre 2010	Raccolta di fondi per il centro di MCM	Primo finanziamento per il centro per il <i>Micro Consignment model</i> .
gennaio 2011	Il centro per la MCM vincere il Ashoka U	Il Centro per il <i>Micro Consignment</i> premiato con l'Ashoka U <i>Excellence</i> . L'impresa sociale raggiunge la finale al premio indetto dalla <i>Schwab Foundation</i> . Un'importante fondazione offre Finanziamenti a Social Entrepreneur Corps.
Maggio 2011	Primo workshop annuale su MCM in Guatemala	Primo workshop annuale in Guatemala sul micro Consignment, con circa 100 persone coinvolte.

Fonte: elaborazione degli autori

Da un punto di vista metodologico, focalizzarsi su un singolo caso di comprovato successo è coerente con l'obiettivo del campionamento teorico, che si concentra su casi di “rara” qualità, le cui dinamiche possono essere facilmente individuate, consentendo a processi che possono esistere in forma latente in altri contesti di emergere (Yin, 2003; Eisenhardt, 1989; Pettigrew, 1990; Pratt, Rockmann e Kaufmann, 2006; Tracey e Jarvis, 2007; Kreiner, Hollensbe e Sheep, 2009). Nella realizzazione di questo studio abbiamo, infatti, avuto accesso a informazioni utili a rispondere a domande sul come e sul perché si verificano processi di creazione ed espansione del “ba”.

### 3.2. Raccolta dei dati

La ricerca è stata progettata come un caso di studio qualitativo longitudinale, seguendo lo schema della *grounded theory* (Glaser e Strauss, 1967; Strauss e Corbin, 1998; Kreiner, Hollensbe e Sheep, 2006). L'adozione di un approccio induttivo per la raccolta e l'analisi dei dati è coerente con l'obiettivo della creazione di teoria, poiché permette di combinare costrutti nuovi e/o già esistenti per produrre nuove elaborazioni teoriche (Eisenhardt 1989), mentre un approccio qualitativo è adatto a rispondere alle domande di ricerca che richiedono un'analisi dettagliata dei processi e delle sfumature del fenomeno da studiare (Kreiner, Hollensbe e Sheep, 2009). Nel caso di questo studio, tuttavia, resta da tenere in considerazione il fatto che il caso selezionato sia centrato su un'esperienza molto specifica, in cui la presenza di un'università implica ragionevolmente una maggiore centralità dei temi relativi alla creazione di conoscenza, per cui non è possibile generalizzare i risultati all'intero ambito della *social entrepreneurship*.

I dati sono stati raccolti da fonti multiple per aumentare la validità e l'affidabilità dei risultati mediante triangolazione (Eisenhardt, 1989). I dati primari, raccolti specificamente ai fini dello studio, sono costituiti dalle interviste, dalle registrazioni dei colloqui tra i leader e dalle osservazioni sul campo, mentre i dati d'archivio sono costituiti dalle comunicazioni via e-mail intercorse tra i leader delle due organizzazioni, con più di 1.000 messaggi di posta elettronica

scambiati durante lo sviluppo della partnership. La raccolta dei dati comprende i contatti tra le istituzioni da novembre 2008 ad agosto 2011. La diversità delle fonti ci ha permesso di raccogliere dati convergenti in due categorie principali: dati relativi al processo, basati su eventi e attività, e dati relativi alle percezioni, basati sulla comunicazione verbale e scritta.

Questi dati sono stati successivamente utilizzati per adattare il processo di creazione di conoscenza organizzativa di Nonaka (1994). Per loro stessa natura, questo tipo di dati è in gran parte oggettivo, e ha permesso di ricostruire la dinamica della partnership. Inoltre, l'analisi della comunicazione verbale e scritta, come il contenuto delle e-mail e i dialoghi tra i partecipanti, ci ha permesso di identificare quanto i partecipanti si siano identificati nella partnership.

Per quanto riguarda le fonti di dati ci si è basati sulle seguenti forme: osservazioni sul campo, dati d'archivio, interviste semi-strutturate con informatori chiave, registrazioni delle riunioni e materiali di comunicazione, come trascrizioni di discorsi pubblici, presentazioni, volantini, articoli di giornale, e articoli *peer-reviewed* pubblicati dai leader delle due organizzazioni.

Le osservazioni sul campo, realizzate da due dei tre autori tra il 2008 e il 2011, hanno permesso, ad esempio, di seguire da vicino lo sviluppo della partnership, fornendo indicazioni utili per rispondere alle domande di ricerca (Larsson, 1993; Tracey e Jarvis, 2007); la partecipazione diretta di uno degli autori al progetto gli ha consentito di prendere parte a molteplici riunioni (Maitlis e Lawrence, 2007) di cui è stata tenuta traccia nelle varie fasi attraverso la redazione di un “diario degli eventi” (Tracey e Jarvis, 2007). Le interviste, realizzate anche in questo caso da due dei tre autori tra il 2008 e il 2011, hanno inoltre permesso di integrare le numerose mail analizzate (1.109) per ricostruire dettagliatamente la cronologia degli eventi (Yin, 2003; Tilcsik, 2010), attraverso nove interviste semi-strutturate con informatori chiave (tra cui il leader e alcuni dirigenti dell'impresa sociale, un responsabile del centro di ricerca, e gli studenti coinvolti). Le interviste e le registrazioni dei colloqui intercorsi erano finalizzate a monitorare il coinvolgimento nei processi di creazione e trasferimento di conoscenza attorno al modello del *Micro Consignment*, nonché il grado di identificazione con la partnership, nell'ottica di migliorare la comparabilità dei dati, stimolando gli intervistati sugli stessi argomenti e consentendo un'analisi più profonda dei costrutti (Yin, 1989; Eisenhardt, 1989; Kreiner, Hollensbe e Sheep, 2006).

Infine, abbiamo completato la triangolazione dei dati utilizzando materiali pubblici (presentazioni, discorsi pubblici) uniti alle trascrizioni integrali delle riunioni e dei dialoghi tra i due fondatori, che hanno rivelato informazioni sulla visione e sulla missione strategica della partnership (Tracey e Jarvis, 2007).

### **3.3. Analisi dei dati**

L'analisi dei dati è stata condotta in quattro fasi principali. Questa procedura ci ha permesso di pervenire a un modello teorico utile a spiegare i *driver* della *ba creation* e *expansion* nel quadro di una partnership nell'ambito dell'imprenditorialità sociale.

*Ricostruzione della cronologia degli eventi.* Nella prima fase sono stati raccolti tutti gli appunti presi sul campo, le trascrizioni e il diario degli eventi, secondo un criterio cronologico volto a ricostruirne la sequenza. Il risultato è stato poi illustrato e verificato insieme ai partner per ottenere conferma (Van de Ven e Poole, 1990). Una sintesi delle attività e degli eventi della partnership è rappresentata nella tabella 1.

*Prima fase di codifica.* Seguendo l'approccio della *grounded theory*, abbiamo usato un sistema di codifica dei materiali in due fasi (Glaser e Strauss, 1967; Strauss e Corbin, 1998; Kreiner, Hollensbe e Sheep, 2006), da cui sono derivati 23 codici. I codici, che possono variare in lunghezza da poche parole a più paragrafi, sono un metodo consolidato in base al quale i ricercatori possono individuare, attraverso un processo induttivo, i temi rilevanti all'interno di un insieme di dati (Lee, 1999). I codici sono stati identificati dagli autori non partecipanti al progetto, e prima di passare alla seconda fase, sono stati controllati da uno dei partecipanti alla partnership, per ottenere la conferma sul significato e sulla rilevanza dei risultati da una persona con profonda conoscenza partnership del fenomeno studiato, ma con scarsa familiarità con i costrutti teorici, per minimizzare le distorsioni (Lucas, 1974; Larsson, 1993).

*Seconda fase di codifica.* In questa fase abbiamo lavorato contemporaneamente sulla parte teorica e sui dati, al fine di elaborare categorie concettuali significative (Eisenhardt, 1989b, Tracey e Jarvis, 2007). Come risultato, abbiamo ottenuto 12 categorie derivate dal modello SECI (Nonaka, 1994; Nonaka e Toyama, 2003) in base agli eventi contenuti nel database cronologico. Successivamente sono state sviluppate quattro categorie riferite alla letteratura esistente sui temi di *resource dependence*, *values*, *stewardship* e *identity fusion*. Le categorie sono presentate e discusse nella sezione dedicata ai risultati.

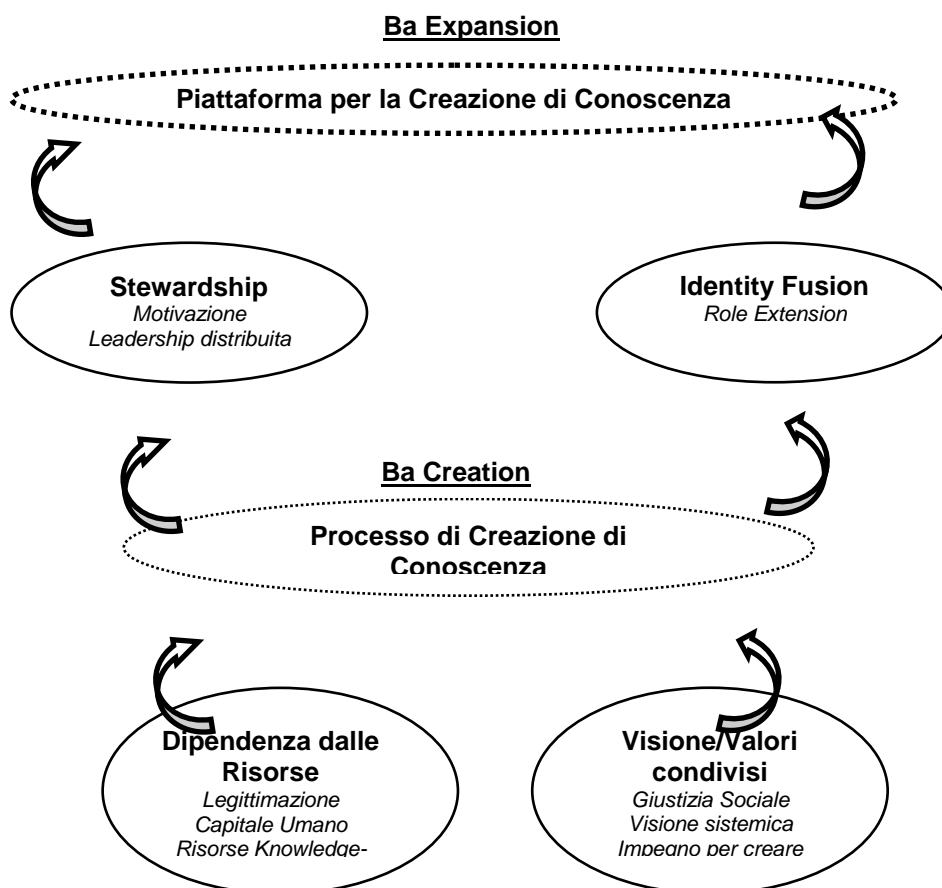
*Progettazione del modello.* La quarta fase ha permesso l'individuazione delle relazioni tra le categorie nel valutarne la coerenza con i dati. Anche questo passaggio ha richiesto un continuo confronto tra dati e teoria, per creare un modello utile a spiegare le relazioni identificate. Un passo fondamentale è stato poi rappresentato dalla presentazione del modello a diversi membri della partnership e dalla successiva approvazione, utili per creare un modello capace di spiegare i driver e le dinamiche di creazione di conoscenza in una partnership nel campo della imprenditorialità sociale.

#### 4. Risultati

I risultati ottenuti dall'analisi dei dati evidenziano una serie di relazioni che hanno favorito lo sviluppo della partnership tra il *Center for Social Entrepreneurship* e *SEC*, istituendo una piattaforma per la creazione e l'espansione di conoscenza attorno al modello del *Micro Consignment*. Nella prospettiva della teoria della creazione di conoscenza, tale evoluzione può essere descritta come un processo di espansione del “ba”, in cui si è verificato un aumento del numero di soggetti coinvolti durante lo sviluppo della partnership.

Sulla base dei dati disponibili abbiamo sviluppato induttivamente un modello teorico (Figura 2) per spiegare i fattori che portano alla creazione e all'espansione del “ba” in una partnership nell’ambito dell’imprenditoria sociale. Il modello di collaborazione tra un’istituzione accademica e un’impresa sociale è composto da due fasi che spiegano i fattori di creazione ed espansione del ba.

Figura 2 – Il modello di creazione e espansione del BA



Fonte: elaborazione degli autori

#### **4.1. I fattori che portano alla creazione del “ba”**

Le registrazioni dei colloqui intercorsi tra l'imprenditore sociale e il leader accademico nella fase iniziale dell'alleanza (ottobre 2008 - dicembre 2008) costituiscono una fonte primaria per l'identificazione delle categorie che rappresentano i driver della creazione del “ba”. In particolare, abbiamo identificato due principali motivazioni grazie a cui lo spazio di creazione della conoscenza ha potuto sorgere. In primo luogo, in linea con le spiegazioni esistenti in letteratura, la dipendenza dalle risorse ha spinto i due partner ad avviare una serie di attività di rinforzo reciproco, volte ad aumentare i processi comuni di creazione e trasferimento di conoscenza, piuttosto che al semplice sostegno finanziario. Anche se questo risultato risulta coerente con Nonaka e Toyama (2003), la dipendenza da risorse identificata è diversa, e comprende la legittimazione, il capitale umano e la conoscenza come elementi importanti per la creazione del “ba”. In secondo luogo, un insieme di valori condivisi dall'imprenditore sociale e dal leader accademico ha creato le condizioni per una visione comune coerente con le aspettative di entrambe le organizzazioni. Questi valori includono un focus sulla giustizia sociale, una visione sistemica dei meccanismi di riduzione del disagio sociale, e l'impegno per la creazione di valore sociale (piuttosto che per l'appropriazione di valore). Questi valori sono sostanzialmente compatibili con le precedenti spiegazioni delle logiche della partnership, ma sono coerenti soprattutto in un contesto di imprenditorialità sociale. Entrambi i fattori sono illustrati di seguito in dettaglio.

##### **4.1.1. Dipendenza dalle risorse**

La proposizione centrale della teoria della dipendenza dalle risorse è che la sopravvivenza organizzativa dipenda dalla capacità di accedere alle risorse critiche provenienti dall'ambiente esterno (Pfeffer e Salancik, 1978). Per ridurre l'incertezza nell'accesso alle risorse necessarie, le organizzazioni cercano di strutturare le loro esigenze con una varietà di tattiche (Casciaro e Piskorski, 2005), tra cui la creazione di partnership con altre organizzazioni (Pfeffer, 1972; Pfeffer e Novak, 1976; Pfeffer e Salancik, 1978). Secondo Wernerfelt (1984, p. 172), il concetto di risorsa vale per “tutto ciò che può essere pensato come un punto di forza o debolezza di una determinata impresa”, e “può essere definito come quelle attività che sono legate in modo semi-permanente all'impresa”. Le risorse di cui ha bisogno un'organizzazione possono variare secondo la loro natura e sono state classificate da vari autori in base a diversi criteri (Hitt e Ireland, 1986; Thompson e Strickland, 1987). Il caso qui studiato ha messo in evidenza tre tipi di risorse che hanno portato alla nascita della partnership: la legittimazione, il capitale umano e la conoscenza.



Nel caso analizzato, la legittimazione nei rispettivi ambiti è emersa come un bisogno per entrambe le istituzioni di veder riconosciuta la propria efficacia e garantita la propria sopravvivenza (Pfeffer e Salancik, 1978; Elsbach e Sutton, 1992). Dal punto di vista imprenditoriale, è fondamentale veder riconosciuta la propria attività come fonte di innovazione per migliorare le condizioni sociali del proprio contesto d'azione. Tale riconoscimento costituisce la base per attirare capitale umano, sociale, politico e finanziario (Smith, 2005) e per sensibilizzare la comunità rispetto all'obiettivo sociale perseguito.

L'evidenza suggerisce che la creazione di una partnership con un'università è stata percepita dall'imprenditore sociale come un potente mezzo per sviluppare il proprio modello e comunicare affidabilità, sfruttando il marchio di un'università riconosciuta:

*“Stiamo andando a promuovere il programma di tirocinio in tutto il campus, e faremo notare che si tratta di una partnership strategica con il centro di ricerca, in modo che tutti sappiano della collaborazione”*

Dal punto di vista dell'istituzione accademica, ottenere legittimazione significa essere riconosciuti come un'entità capace di favorire l'avanzamento della conoscenza attraverso la ricerca d'avanguardia, e di fornire formazione di alto livello ai propri studenti. Dato lo stadio ancora iniziale delle iniziative connesse all'imprenditoria sociale sia nell'insegnamento sia nelle attività di ricerca, gli istituti universitari possono ottenere notevoli benefici dallo sviluppo di programmi di ricerca e stage con le organizzazioni che operano sul campo. Lo sviluppo di una stretta relazione con un imprenditore sociale di successo aumenta la legittimazione, migliorando le connessioni di docenti e studenti con le più recenti innovazioni sociali. Inoltre, tale connessione può anche offrire agli studenti l'opportunità di effettuare esperienze intense e strutturate in paesi in via di sviluppo (come il Centro e Sud America), piuttosto che in paesi sviluppati, rappresentando un'opportunità innovativa per le istituzioni accademiche:

*“La nostra Business School entro i prossimi due anni richiederà che gli studenti vivano una esperienza internazionale. Penso però che la nostra università non ha ancora programmi di scambio con India, Guatemala, o altri paesi in via di sviluppo. Mandiamo tantissimi ragazzi in altri Paesi sviluppati, ma mandiamo pochissimi studenti ad acquisire una migliore comprensione dei Paesi in via di sviluppo”.*

Un secondo fattore che ha giocato un ruolo fondamentale nella creazione della partnership è stata la necessità di capitale umano segnalata dall'impresa sociale. Le risorse di capitale umano includono l'esperienza, la formazione, il grado di giudizio e l'intelligenza dei membri di un'organizzazione (Barney, 1991). Come nella maggior parte delle organizzazioni sociali, l'impresa sociale in oggetto è limitata nella sua crescita dalla scarsità di risorse, che influenzano negativamente la portata delle sue attività. Al fine di ottimizzare le risorse finanziarie e di generare un'ulteriore fonte di reddito dalle proprie attività, SEC ha sviluppato un programma strutturato di stage che ha consentito agli studenti di acquisire una conoscenza diretta dell'imprenditorialità sociale. Agli studenti è stata offerta l'opportunità di lavorare nelle aree rurali di Guatemala ed Ecuador come stagisti per un periodo di quattro oppure otto settimane, in cambio di un

contributo per vitto e alloggio. Per gli studenti sono stati previsti periodi di formazione e *mentoring*, mentre SEC ha beneficiato del lavoro prestato dallo studente durante il periodo di stage:

*“La mia idea generale è di far crescere il nostro programma di stage, di avere gli studenti più preparati, e di sviluppare una relazione a lungo termine con l'università, il che significa continuare a fare questo lavoro di sviluppo di idee, senza spendere troppo tempo, alla ricerca di donazioni. Insegnare agli studenti universitari come avere successo nel nostro lavoro, dando un vero contributo e vivendo una grande esperienza, sarebbe un uso migliore del mio tempo rispetto a sollecitare donazioni e scrivere progetti. A livello finanziario mi piacerebbe sostituire le donazioni con il contributo pratico degli studenti, con i servizi che offriamo, e sostituire le risorse umane straniere, per quanto possibile, con persone che vogliono far parte dell'organizzazione.”*

Dal punto di vista accademico, gli studenti che accedono alla conoscenza dell'impresa sociale, trascorrendo parte del loro tempo in paesi in via di sviluppo per conoscere meglio il *Micro Consignment model*, ottengono benefici molto rilevanti, a detta degli stessi. Secondo alcuni studi (Miller e Shamsie, 1996; Lippman e Rumelt, 1982) acquisiscono competenze che non possono essere facilmente imitate dai concorrenti, dal momento che sono implicite e difficile da comprendere.

Nel caso della partnership descritta, le conoscenze si basano principalmente sulla comprensione del contesto geografico e culturale, e dell'innovazione sociale a livello imprenditoriale. Come in molti altri campi, una esperienza diretta rappresenta per gli studenti un potente strumento per migliorare la comprensione dei contenuti discussi in classe. Rispetto ad altri stage, la possibilità di lavorare nei paesi in via di sviluppo comporta per gli studenti occidentali elevati sforzi in termini di logistica e adattamento culturale, ma il programma di stage è stato progettato per ridurre questi ostacoli, stimolando l'interazione sociale tra gli studenti e le comunità locali, e fornendo sessioni di formazione specifica. Un'esperienza nell'ambito dell'imprenditoria sociale ha una valenza critica perché solo sperimentando in prima persona gli studenti possono capire se si tratta di un ambito adatto a loro.

*“In una conversazione col padre di uno dei miei studenti ho detto ‘Per uno studente si tratta di un investimento a basso costo, perché può scoprire da solo, e prima di aver terminato gli studi, se è davvero interessato a lavorare per una ONG’. E tutto ciò solo in un mese”.*

#### **4.1.2. Valori condivisi**

Una seconda tipologia di fattori che portano alla creazione del “ba” tra le due istituzioni è legata alla presenza valori condivisi e di simili visioni dei leader delle due istituzioni. Secondo la letteratura esistente nel campo della gestione aziendale, i valori condivisi sono tra i principali fattori di alleanze strategiche, sia

direttamente sia indirettamente (Ouchi, 1979; Zucker, 1986; Das e Teng, 2001). Secondo Young-Ybarra e Wiersema (1999) “il termine ‘valori condivisi’ si riferisce alla misura in cui due partner hanno comuni motivazioni per collaborare, e comuni obiettivi attesi dalla collaborazione”. Il caso riportato in questo lavoro conferma questa prospettiva, come emerso chiaramente in un dialogo tra Van Kirk e il responsabile del *Center for Social Entrepreneurship*:

*Resp. Cent.: “L'imprenditorialità è una componente chiave”*

*Van Kirk: “Sì, hai ragione è bello lavorare persone che la pensano come te”*

*Resp. Cent.: “Davvero. Penso sia fondamentale. Se devo mandare degli studenti a lavorare presso un'organizzazione, investendo tempo risorse, è importante che l'organizzazione sia, come dire, piuttosto allineata”.*

*Van Kirk: “È fondamentale anche che non ci siano problemi. Se ad un certo punto le strategie dovessero divergere, ciò non dovrebbe diventare un problema”.*

*Resp. Cent.: “Certamente. È importante stabilirlo prima. Non puoi collaborare con qualcuno senza un obiettivo comune e senza vantaggi reciproci”.*

Il dialogo evidenzia la presenza di tre tipi principali di valori condivisi su cui è stato costruito l'allineamento: la sensibilità per la giustizia sociale, la concezione sistemica del modello operativo e l'impegno per la creazione di valore.

La prima dimensione, “la sensibilità per la giustizia sociale” assume primaria importanza nel campo della imprenditorialità sociale, in quanto costituisce la motivazione principale degli imprenditori sociali (Dees, 1998; Austin, Stevenson e Wei-Skillern, 2006; Nicholls, 2006). Tuttavia, dai dati raccolti emerge che un tale atteggiamento può essere una caratteristica condivisa anche da coloro che guardano all'imprenditoria sociale come un ambito di ricerca, colmando le relazioni tra accademici e professionisti. Rispetto ad altre discipline, l'imprenditorialità sociale comprende una componente emotiva che la distingue dai tradizionali studi di *management*. Le parole del responsabile del centro di ricerca nel corso di una discussione danno supporto a questa tesi:

*“L'imprenditorialità sociale ha per me qualcosa di personale, oltre all'aspetto professionale. Per me, avere motivo di andare in Guatemala a vedere come procede il lavoro, e partecipare ad esso, è particolarmente gratificante a livello personale”*

Un secondo tema emerso è la visione sistemica adottata dai due leader quando sono impegnati in attività di *problem solving*. In un lavoro recente, Bartunek (2007) ha identificato le difficoltà che i professionisti hanno a considerare i fenomeni da un punto di vista accademico come la causa principale del divario con l'università. Nella nostra ricerca, il responsabile del centro accademico ha spesso espresso il suo entusiasmo nel collaborare con un imprenditore con una forte visione sistemica, capace di interpretare i fenomeni come risultato dell'interazione tra più variabili:

*“Non potrei chiedere un partner migliore da questo punto di vista, perché ho qualcuno che riesce a pensare all'imprenditorialità sociale in generale, a livello concettuale. Qualcuno che abbia idea di come strutturare la sua attività, misurarne i risultati, e capire dove e su cosa lavorare. Questo per me è stato davvero importante.”*

Il terzo elemento su cui è stato raggiunto l'allineamento di valori tra i responsabili delle due istituzioni è un forte orientamento alla creazione di valore per la società. Gran parte della ricerca nell'ambito della imprenditorialità sociale si concentra sulle strategie di amplificazione dell'impatto delle loro attività (Taylor, Dees ed Emerson, 2002; Bradach, 2003, Dees, Anderson e Wei-Skillern, 2003; Bradach, 2010, Bloom e Smith, 2010; Sezgi e Mair, 2010). Secondo Dees (2003) gli approcci esistenti alla replicazione dell'impatto sociale si differenziano per il grado di autonomia mantenuto dall'organizzazione che ha concepito l'innovazione sociale rispetto alle altre organizzazioni disposte a replicarlo in nuove aree. Considerando che a livello teorico l'innovazione è resa disponibile ad altri per creare impatto sociale, il processo di conversione della conoscenza da implicita a esplicita è un passaggio fondamentale per un'impresa sociale. A questo proposito, una partnership con un istituto universitario volta a diffondere la conoscenza creata richiede un accordo tra gli attori:

*“La replicabilità è una delle cose che più mi interessa dal punto di vista della ricerca. È interessante vedere come, a differenza degli imprenditori commerciali, gli imprenditori sociali cerchino di replicare il loro modello in altre aree. Così, se ti sta bene che qualcun altro possa fare la stessa cosa in un'altra parte del mondo, allora possiamo collaborare, perché siamo entrambi interessati a qualcosa di più grande.”*

#### **4.2. Il processo di creazione di conoscenza**

I dati raccolti dalle interviste con gli attori che hanno preso parte al processo hanno evidenziato i fattori che hanno portato alla creazione di una partnership tra accademici e professionisti, volta a creare e trasferire conoscenza sull'imprenditoria sociale. Dal punto di vista della creazione di conoscenza, questo contesto assegna un ruolo fondamentale al “ba”, il luogo in cui tale processo ha luogo (Nonaka, Toyama e Konno, 2000, Nonaka, Toyama e Nagata, 2000; Nonaka e Toyama, 2003; Nonaka e Von Krogh, 2009).

In questa sezione ci siamo basati principalmente sullo scambio di e-mail tra i responsabili delle due organizzazioni e sugli altri dati d'archivio, così da poter fornire dati quantitativi sul processo di creazione di conoscenza che ha avuto luogo nell'ambito della partnership per un periodo di quasi tre anni. A tal fine, i dati sono stati ordinati cronologicamente e poi codificati, per creare un database degli eventi e tenere traccia di tutte le attività connesse allo sviluppo della conoscenza. Esempi di attività di creazione di conoscenza che si sono verificati all'interno della partnership sono il *brainstorming* tra docenti, studenti e membri dell'impresa sociale, le esperienze di tirocinio degli studenti in Centro e Sud America e i workshop con diverse categorie di *stakeholder* (docenti e studenti provenienti da altre università, potenziali sponsor, investitori e altri imprenditori sociali) interessati a replicare il modello a livello globale.

Le attività sono state classificate in base ad una serie di criteri quali il numero e la tipologia degli attori coinvolti e la prospettiva temporale considerata. Seguendo l’approccio proposto da precedenti ricerche (Nonaka, 1994; Nonaka e Toyama, 2003) abbiamo anche classificato ogni attività in base alla corrispondenza al modello SECI di conversione della conoscenza. Ad esempio, abbiamo classificato gli stage in Guatemala per gli studenti come un processo di *socializzazione*, in cui l’esperienza sul campo permette il trasferimento di conoscenza tacita dagli imprenditori locali a studenti e docenti, che imparano dalla pratica le conoscenze tacite necessarie per svolgere l’attività imprenditoriale (Nonaka e Toyama, 2003, p. 4). Il *brainstorming* con i dirigenti dell’impresa sociale e l’analisi delle informazioni raccolte durante le visite sul campo possono essere considerati come processi di *esternalizzazione*, dove la conoscenza tacita viene codificata e convertita in conoscenza esplicita, come ad esempio documenti scritti (Nonaka e Toyama, 2003). Il processo di *combinazione* è stato identificato nei workshop, nelle presentazioni a convegni e nelle altre forme in cui la conoscenza codificata durante la fase di esternalizzazione è stata trasferita e discussa con attori che non hanno preso parte alle fasi precedenti, per ottenere commenti basati su diverse prospettive. Il risultato di tale processo è la creazione di una forma più sistematica ed esplicita della conoscenza che è stato poi ripartito tra i membri del “ba”. Infine, il processo di *internalizzazione* si è verificato durante le fasi di attuazione della strategia, in cui la nuova conoscenza esplicita, risultante dalla combinazione, è stata trasferita agli imprenditori sociali per migliorare le loro prestazioni. Esempi di internalizzazione sono le sessioni di formazione e *training* per gli imprenditori locali in Guatemala ed Ecuador, condotte da docenti, ex studenti e professionisti.

Attraverso questi dati, siamo stati in grado di individuare tre cicli principali di creazione della conoscenza, identificando altrettanti lassi temporali in cui essa ha completato il suo percorso dalla socializzazione alla interiorizzazione. Per chiarezza, è necessario specificare che un ciclo si considera chiuso non tanto in funzione del numero di attori coinvolti, ma in virtù del numero di attività di combinazione e internalizzazione che si susseguono senza essere intervallate da socializzazione o esplicitazione; per tale motivo, è possibile che all’interno dello stesso ciclo vi sia un’alternanza non lineare tra le diverse fasi, ma che non comporta la conclusione del ciclo. Le tabelle 2, 3 e 4, fanno riferimento a ogni ciclo.

**Tabella 2 – ciclo 1 (da Nov. 2008 a Lug. 2009)**

Descrizione		Numero di attori coinvolti nel processo					Tipologia di attori coinvolti nel processo								
		S	E	C	I	Tot	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Tot
<b>Nome del Progetto / attività</b>	<b>Orizzonte temporale</b>														
Van Kirk ospite a lezione universitaria	Breve termine		32					1	1	30					
Viaggio leader accademico in Guatemala	Breve termine	6					4	1	1						
Stage in Guatemala	Medio termine	17	17				10	1	1	5					
Impostazione primo articolo di ricerca	Medio termine	2	2	2	2			1	1						
Incontro con investitori	Breve Termine			3	3			1	1			1			
Brainstorming sulla strategia	Breve Termine			2	2			1	1						
Brainstorming sulla strategia	Breve Termine			2	2			1	1						
Impostazione secondo articolo di ricerca	Medio termine	2	2	2	2			1	1						
Brainstroming sulla strategia	Medio termine			2	2			1	1						
<b>Totale Ciclo 1</b>		<b>27</b>	<b>53</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>106</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>35</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>68</b>
<b>Totale (%) Ciclo 1</b>		<b>26</b>	<b>50</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>51</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100</b>

Legenda: A1 = Staff dell'impresa sociale; A2 = Imprenditore Leader; A3 = Accademici; A4 = Studenti; A5 = Altri Accademici, A6 = Sponsor, A7 = Altri imprenditori, A8 = Altri studenti

Fonte: elaborazione degli autori



**Tabella 3 – ciclo 2 (da Ago. 2009 a Apr. 2010)**

Descrizione		Numero di attori coinvolti nel processo					Tipologia di attori coinvolti nel processo								
Nome del Progetto / attività	Orizzonte temporale	S	E	C	I	Tot	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Tot
Van Kirk ospite a lezione universitaria	Breve termine		32					1	1	30					
Brainstroming sulla strategia	Medio termine	4	4	4	4			1	1		2				
Brainstorming per l'apprendimento diretto	Breve termine			2				1	1						
Brainstorming per l'apprendimento diretto	Breve termine			2				1	1						
Brainstorming per l'apprendimento diretto	Breve termine			2				1	1						
Brainstorming per l'apprendimento diretto	Breve termine			2				1	1						
Nuovo programma di insegnamento	Medio termine			32	32			1	1	25		5			
Brainstroming sulla strategia	Medio termine			2				1	1						
Pianificazione del centro per Microconsignment	Lungo termine	2	2	2	2			1	1						
Sviluppo del corso on-line	Lungo termine	21	11				10	1	1	7				2	
Brainstroming sulla strategia	Lungo termine			3	3			1	1					1	
Incontro con potenziali investitori	Medio termine			2				1	1						
Incontro con potenziali investitori	Medio termine			7	7			1	1		5				
Tirocini in Guatemala	Lungo termine	14	14				10	1	1	2					

Brainstorming con altri docenti universitari	Medio termine	3	3				1	1		1					
Incontro con potenziali investitori	Medio termine		4	4			1	1			2				
Brainstorming sulla strategia	Lungo termine		4	4			1	1				2			
Brainstorming sulla strategia	Medio termine		3				1	1			1				
Brainstorming sulla strategia	Lungo termine			3			1	1	1						
Incontro con potenziali investitori	Medio termine			23	23		1	1			1		20		
<i>Totale ciclo 2</i>		<i>41</i>	<i>66</i>	<i>97</i>	<i>82</i>	<i>286</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>65</i>	<i>3</i>	<i>1</i> <i>4</i>	<i>3</i>	<i>22</i>	<i>167</i>
<b><i>Totale (%) ciclo 2</i></b>		<b><i>14</i></b>	<b><i>23</i></b>	<b><i>34</i></b>	<b><i>29</i></b>	<b><i>100</i></b>	<b><i>12</i></b>	<b><i>12</i></b>	<b><i>12</i></b>	<b><i>39</i></b>	<b><i>2</i></b>	<b><i>9</i></b>	<b><i>2</i></b>	<b><i>12</i></b>	<b><i>100</i></b>

Legenda: A1 = Staff dell'impresa sociale; A2 = Imprenditore Leader; A3 = Accademici; A4 = Studenti; A5 = Altri Accademici, A6 = Sponsor, A7 = Altri imprenditori, A8 = Altri studenti

Fonte: elaborazione degli autori

**Tabella 4 – ciclo 3 (da Mag. 2010 a Giu. 2011)**

Descrizione		Numero di attori coinvolti nel processo					Tipologia di attori coinvolti nel processo								
Nome del Progetto / attività	Orizzonte temporale	S	E	C	I	Tot	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Tot
Raccolta dati in Guatemala	Medio termine	59	4				55	1	1		2				
Raccolta dati e insegnamento in Guatemala	Medio termine	59	59		59		10	1	1	2	2			43	
Brainstorming strategico	Medio termine			2				1	1						
Incontro con potenziali investitori	Medio termine			7	7			1	1			5			
Brainstorming sull'insegnamento	Breve termine		42						1		1			40	
Van Kirk ospite a lezione universitaria	Breve termine		32					1	1	30					
Stage in Sud Africa	Lungo termine	9	9					1	1	5			1	1	
Incontro con potenziali investitori	Medio termine			4	4				1			3			
Realizzazione corso on-line	Lungo termine	16	16					1	1	13				1	
Incontro con editori	Medio termine		2	2	2			1	1						
Brainstorming sulla strategia	Lungo termine			2	2			1	1						

Incontro con potenziali investitori	Medio termine		4	4		1	1		2	
Brainstorming sulla strategia	Lungo termine	9	9	9	7	1	1			
Brainstorming sulla strategia	Medio termine		2			1	1			
Brainstorming sulla strategia	Medio termine		2			1	1			
Brainstorming sulla strategia	Lungo termine		3	3		1	1		1	
Stage in Sud Africa	Medio termine	17	17		10	1		1		5
Incontro con potenziali investitori	Medio termine		4	4			1		3	
Workshop (Clinton Global Initiative)	Breve termine		15	15						15
Brainstorming sulla strategia	Medio termine		2			1	1			
Brainstorming sulla strategia	Lungo termine		2	2					2	
Tirocini in Guatemala	Lungo termine	19	19		10	1	1	2		5
Brainstorming sulla strategia	Medio termine		2			1	1			
Brainstorming sulla strategia	Medio termine		2			1	1			
Van Kirk ospite a lezione universitaria	Breve termine	32				1	1	30		
Incontro con potenziali investitori	Medio termine		3			1	1		1	

Brainstorming per l'apprendimento diretto	Lungo termine			2				1	1						
Brainstorming sull'insegnamento	Medio termine		3										3		
Brainstorming sulla strategia	Medio termine			3	3			1	1			1			
Brainstorming sulla strategia	Lungo termine			4	4		2	1	1						
Workshop annuale in Guatemala	Medio termine	41	41	41	41		10	1	1		5	5	19		
Workshop Ashoka U excellence	Breve termine			216	216			1	1		180		14	20	
Nuova iniziativa di insegnamento	Medio termine			52				1	1		10			40	
Workshop	Breve termine			66					1				45	20	
Brainstorming sulle strategie di crescita	Lungo termine	6	6	6	6			1	1				4		
Brainstorming sulle strategie di crescita	Lungo termine	3	3	3	3			1	1				1		
Workshop	Breve termine			97	97			1	1					95	
<i>Totale ciclo 3</i>		<i>229</i>	<i>294</i>	<i>557</i>	<i>481</i>	<i>1763</i>	<i>104</i>	<i>30</i>	<i>33</i>	<i>80</i>	<i>203</i>	<i>20</i>	<i>105</i>	<i>270</i>	<i>845</i>
<b><i>Totale (%) ciclo 3</i></b>		<b><i>15</i></b>	<b><i>19</i></b>	<b><i>35</i></b>	<b><i>31</i></b>	<b><i>100</i></b>	<b><i>13</i></b>	<b><i>4</i></b>	<b><i>4</i></b>	<b><i>9</i></b>	<b><i>24</i></b>	<b><i>2</i></b>	<b><i>12</i></b>	<b><i>32</i></b>	<b><i>100</i></b>

Legenda: A1 = Staff dell'impresa sociale; A2 = Imprenditore Leader; A3 = Accademici; A4 = Studenti; A5 = Altri Accademici, A6 = Sponsor, A7 = Altri imprenditori, A8 = Altri studenti

Fonte: elaborazione degli autori

Per prima cosa, la varianza osservata lungo i tre cicli di creazione di conoscenza suggerisce un ampliamento dei confini del “ba” dal ciclo 1 al ciclo 3. La prima variabile relativa all'estensione del “ba” si riferisce alla dimensione temporale. Da un lato, la lunghezza dei cicli aumenta tra il ciclo 1 e 2 – durati entrambi circa 9 mesi – e il ciclo 3, che è durato 13 mesi. Dall'altro lato, la prospettiva temporale delle attività e dei progetti del ciclo 3 è più orientata al medio e lungo termine rispetto al ciclo 1. Insieme, questi risultati mostrano una crescente tendenza del “ba” a mettere in atto meccanismi di creazione di conoscenza in una prospettiva a lungo termine. Mentre gli studi empirici volti a testare il modello hanno dato sostanziale evidenza dell'effettiva sequenza delle quattro fasi previste dal modello SECI (Sabherwal e Becerra-Fernandez, 2003. Dyck et al, 2005), non viene avanzata alcuna ipotesi circa la lunghezza di successivi cicli completi, che sono stati generalmente trascurati. Specificamente, è possibile discutere sia della riduzione sia dell'aumento della lunghezza del ciclo SECI, finché questo avviene all'interno dello stesso “ba”. Da un lato, una riduzione del tempo necessario per completare l'ultimo ciclo SECI può essere motivata dall'esistenza di routine consolidate e dalla crescente fiducia, che possono accelerare l'interazione tra i partecipanti al “ba”. Dall'altro lato, un aumento della lunghezza degli ultimi cicli SECI potrebbe essere legato ad un aumento del numero di partecipanti al “ba”, il quale può rallentare il processo di creazione di conoscenza. Il caso di studio supporta la seconda ipotesi, ma la natura induttiva e la limitata generalizzabilità di un singolo caso, richiedono per il futuro un maggiore approfondimento.

Un'altra fonte di varianza lungo i tre cicli di creazione di conoscenza è la densità delle relazioni stabilite all'interno del “ba”. In particolare, il numero di iniziative all'interno dei cicli aumenta notevolmente dal ciclo 1 (9 attività) al ciclo 3 (37 attività). Un aumento della densità delle relazioni emerge ancora più chiaramente osservando il numero e le categorie di soggetti coinvolti in ogni ciclo. Nella terza sezione delle tabelle 2, 3 e 4 si può notare quante e quali categorie di attori siano state coinvolte in ogni attività. Le ultime due righe mostrano la quantità totale di attori coinvolti nel processo all'interno di ciascun ciclo, in valori assoluti e in percentuale. Nel ciclo 1 quasi tutte le attività di creazione di conoscenza si verificano all'interno dei confini della partnership formale tra l'impresa sociale e il centro accademico. Gli studenti rappresentano, infatti, il 51% del totale degli attori coinvolti nel processo di creazione di conoscenza, per lo più attraverso la partecipazione alle attività di formazione. Con l'eccezione degli investitori sociali coinvolti in un incontro (1%), il restante 48% è ripartito tra il responsabile del centro accademico (14%), l'imprenditore sociale (14%) e i dipendenti dell'impresa sociale (20%). Guardando invece ai cicli 2 e 3, la partecipazione di queste categorie aumenta in termini assoluti (gli studenti interni sono cresciuti da 35 a 80, i dipendenti da 14 a 104) ma il contributo in termini relativi diminuisce (gli studenti al 9%, i dipendenti al 13%), a causa del significativo aumento della partecipazione di attori esterni, che non avevano preso parte al processo di creazione di conoscenza in un primo momento. Nel tempo, infatti, il ruolo di docenti e studenti di altre università ha



assunto maggiore importanza, per i docenti dallo 0% al 24%, del ciclo 3, per gli studenti da 0% a 32%, così come è aumentato il coinvolgimento di altri imprenditori sociali (da 0% a 12% nel ciclo 3). Anche se modesto in termini relativi (dal 1% al 2% nel ciclo 3), il coinvolgimento di sponsor e investitori sociali ha accresciuto la sua rilevanza in termini assoluti (da 1 a 20), soprattutto se si considera che il numero complessivo dei partecipanti è aumentato da 68 nel ciclo 1 a 845 nel ciclo 3.

Infine, la terza dimensione della varianza tra i cicli si riferisce all'*ampiezza* delle attività di creazione di conoscenza. Nella seconda sezione delle tabelle 2, 3 e 4 è riportata la frequenza dei quattro processi di conversione della conoscenza proposti da Nonaka (1994), con il dettaglio dei soggetti partecipanti a ciascuna attività. Confrontando i totali di ogni tabella, la prevalenza dei processi di socializzazione e di esternalizzazione nel ciclo 1 (26% e 50%) rispetto alla combinazione e all'internalizzazione (12% ciascuno) è significativamente invertita nel ciclo 3, dove questi ultimi costituiscono il 35% e 31%, rispettivamente, mentre i primi due scendono al 15% e 19%. Questi risultati suggeriscono che la tendenza a concentrare gli sforzi sull'acquisizione di informazioni sul campo e sulla codificazione abbia poi lasciato spazio a un approccio “interventista”, in cui nuove conoscenze generate dal processo di combinazione sono state diffuse agli attori operanti nel settore, indicando la realizzazione di una certa “maturità” del processo di creazione di conoscenza.

I risultati, inoltre, supportano le tesi di Nonaka (1994) riguardo all'evoluzione del processo di creazione di conoscenza lungo la dimensione ontologica, comprovando la crescita della “spirale” di creazione di conoscenza da un livello individuale nella fase iniziale, quando la maggior parte delle attività è stata svolta solo dai vertici delle organizzazioni, a un livello inter-organizzativo, in cui gli attori esterni hanno preso parte al processo, comprovando l'espansione del “ba”. Tale dinamica è in linea con la tesi secondo cui il “ba” è un “meccanismo continuo di creazione”, che ha bisogno di “partecipanti con prospettive diverse” e che fissa i confini dell'interazione tra gli attori, anche se questi confini sono aperti e permeabili (Nonaka e Toyama, 2003, pp. 6-7).

Un evento chiave che conferma l'espansione del “ba” nel caso di studio analizzato è la creazione del Centro per il *Micro Consignment* presso la *Miami University*, avvenuta nel 2010. L'argomento di base dietro la decisione di creare un ente dedicato è stato il riconoscimento di una crescente comunità di attori coinvolti, in gradi e modi diversi, nel processo di creazione di conoscenza sul tema del *Micro Consignment*. La creazione del centro è avvenuta su iniziativa della Miami University in partnership con *SEC*, allo scopo di costruire una piattaforma di conoscenze in cui diverse iniziative connesse al *Micro Consignment* potessero essere messe in relazione, facilitando la creazione di relazioni tra le parti interessate. Tale iniziativa può essere interpretata non solo come conseguenza della soddisfazione reciproca delle due parti nel percorso intrapreso, ma soprattutto come un passaggio fondamentale per strutturare meglio il processo di creazione di conoscenza e coordinare più efficientemente gli sforzi.

**Tabella 5 –Riepilogo**

Ciclo		Numero di attori coinvolti nel processo					Tipologia di attori coinvolti nel processo								
	Durata	S	E	C	I	Tot	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Tot
Ciclo 1	9 mesi	27	53	13	13	106	14	9	9	35	0	1	0	0	68
(%)		<b>26%</b>	<b>50%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>100%</b>	<b>20%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>51%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
Ciclo 2	9 mesi	41	66	97	82	286	20	20	20	65	3	14	3	22	167
(%)		<b>14%</b>	<b>23%</b>	<b>34%</b>	<b>29%</b>	<b>100%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>39%</b>	<b>2%</b>	<b>9%</b>	<b>2%</b>	<b>12%</b>	<b>100%</b>
Ciclo 3	14 mesi	229	294	557	481	1763	104	30	33	80	203	20	105	270	845
(%)		<b>15%</b>	<b>19%</b>	<b>35%</b>	<b>31%</b>	<b>100%</b>	<b>13%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>9%</b>	<b>24%</b>	<b>2%</b>	<b>12%</b>	<b>32%</b>	<b>100%</b>

Legenda: A1 = Staff dell'impresa sociale; A2 = Imprenditore Leader; A3 = Accademici; A4 = Studenti; A5 = Altri Accademici, A6 = Sponsor, A7 = Altri imprenditori, A8 = Altri studenti

Fonte: elaborazione degli autori

#### **4.2.1. I fattori che portano all'espansione del "ba"**

La sezione precedente ha evidenziato gli elementi che confermano l'espansione del "ba" nell'ambito della partnership, sottolineando come i confini del processo di creazione di conoscenza attorno al *Micro Consignment model* si siano ampliati nel tempo per includere un numero crescente di attori. Questa sezione, invece, vuole rispondere alla seconda domanda di ricerca, su quali siano i fattori che hanno portato all'espansione del "ba".

La combinazione di fonti qualitative, come le interviste, la corrispondenza e-mail e l'osservazione diretta del processo, ha permesso di ottenere elementi importanti circa i driver dell'espansione del "ba". In questo modo, sono stati identificati due set di driver, uno dei quali è risultato affine al concetto di *stewardship*, mentre l'altro ha richiesto lo sviluppo di un nuovo costrutto nell'ambito della *identity theory*, di seguito definito "*identity fusion*".

#### **4.2.2. I fattori legati alla stewardship**

La *stewardship theory* intende spiegare le relazioni principale-agente non motivate dall'*agency theory*, che si basa sull'ipotesi di perfetta razionalità degli attori, assumendo un approccio individualistico, opportunistico ed egoista (Donaldson e Davis, 1989, 1991; Davis et al., 1997). La *stewardship theory*, invece, avendo le proprie radici nella psicologia e nella sociologia, fornisce un'interpretazione dei nostri dati utile a spiegare i fattori psicologici e sociologici che portano alla espansione del "ba", con particolare riferimento a due dimensioni: la motivazione e la leadership diffusa.

Uno dei meccanismi psicologici alla base di questa teoria è la motivazione di base dell'agente, che nel modello proposto dall'*agency theory* è costituita principalmente da ricompense estrinseche, mentre in questa prospettiva si basa su valori intrinseci e non misurabili, come opportunità di crescita, di apprendimento, di affiliazione, e di auto-realizzazione (Davis et al. 1997). Ciò è particolarmente vero per i professionisti che lavorano nel settore sociale, la cui motivazione è spesso costituita dall'obiettivo di migliorare le condizioni sociali delle comunità bisognose, piuttosto che ottenere ricompense tangibili per le loro prestazioni.

Il nostro caso di studio conferma l'emergere di una forte motivazione intrinseca tra gli attori a seguito dell'interazione nel processo di creazione di conoscenza. In realtà, la partecipazione al processo di creazione di conoscenza implica che i partecipanti al "ba" siano impegnati nelle pratiche a valore sociale lungo le tappe previste dal modello SECI. Di conseguenza, gli individui instaurano forti legami sociali, contribuendo alla creazione di una rete in cui la motivazione intrinseca assume maggiore importanza. Dai nostri dati, la motivazione intrinseca che emerge come risultato del processo di socializzazione

può essere rilevata dal comportamento di una vasta gamma di attori. Ad esempio, uno dei membri del corpo docente, in seguito a un viaggio in Guatemala, ha investito una parte delle proprie risorse personali per avviare un piccolo fondo attraverso cui sostenere la comunità locale, mentre, in un altro caso, la partecipazione degli studenti al programma di tirocinio ha promosso spontaneamente l'iniziativa tra i loro coetanei.

Pur essendo legata alla letteratura sulla leadership (Bennett, Harvey, Wise e Woods, 2003; Gronn, 2002; Pearce e Conger, 2003. Day et al, 2004), numerosi studi suggeriscono che i fenomeni di *leadership distribuita* siano connessi alla teoria della *stewardship*. Una delle principali caratteristiche della *leadership distribuita* è l'idea che un gruppo possa essere guidato da più di un leader (Mehra et al., 2006), così come avviene nella partnership analizzata, dove due attori, provenienti uno dal mondo accademico e uno dal campo dell'imprenditoria sociale, hanno assunto il ruolo di leader. Il diverso background dei due soggetti rappresenta un fattore chiave, soprattutto nella fase iniziale del processo di creazione di conoscenza, in quanto fornisce un criterio utile per suddividere compiti e responsabilità tra i due leader. Il riconoscimento della necessità reciproca di soddisfare le aspettative altrui, e l'orientamento personale all'altruismo che caratterizza gli attori nel settore sociale, hanno facilitato l'emergere di un modello di *leadership distribuita* basata sui principi di condivisione e di uguaglianza tra i due leader. La presenza di *leadership distribuita* emerge dal fatto che i due leader mettano le proprie capacità a disposizione della mission comune, essendo a loro volta aperti alle influenze altrui, in una logica di rispetto e fiducia. Testimonianza di ciò è anche la corrispondenza e-mail tra i due responsabili, da cui emerge che spesso l'uno si è affidato all'altro per questioni relative ai rispettivi ambiti. Di seguito sono riportati due scambi di corrispondenza e-mail che illustrano questo punto. Nel primo, Van Kirk si affida al responsabile del centro di per la pianificazione del budget, mentre nel secondo quest'ultimo chiede a Van Kirk come valutare la comprensione del *Micro Consignment model* da parte degli studenti.

*Van Kirk: "Avrò bisogno di un consiglio per il budget... Per favore inizia a pensare a qualche ipotesi!"*

*Resp Cent.: "Nella ricerca dobbiamo includere alcune domande sul modello di Micro-Consignment per valutare la conoscenza dello studente prima di entrare nel programma. Puoi indicarmi alcune domande che potrebbero essere efficaci?"*

Non si tratta, dunque, di una semplice collaborazione, che implicherebbe un rapporto sempre equidistante, in quanto i due leader si lasciano spazio a vicenda quando si affrontano temi che richiedono competenze specifiche, subordinando le proprie decisioni e mettendosi a completa disposizione, senza alcun tipo di conflitto.

In conclusione, l'orientamento alla condivisione collettivismo e al coinvolgimento ipotizzato dalla *stewardship theory* si rivela prevalente nel caso di studio considerato, considerando permeabili i confini del "ba", che permettono a nuovi attori e nuove attività di contribuire al processo di creazione di conoscenza.

### 4.2.3. I fattori legati all'*identity-fusion*

Per spiegare il secondo set di driver all'espansione del "ba", si introduce la nozione di *identity fusion*, definita come un processo in cui le identità di due o più individui convergono verso un'identità condivisa, che presenta caratteristiche comuni ad entrambi non solo dal punto di vista emotivo, ma anche dal punto di vista delle esperienze condivise. L'introduzione di un nuovo costrutto all'interno della letteratura esistente sulla *social identity theory* (Ashfort e Mael, 1989; Ashfort e Humphrey, 1993; Ashforth e Kreiner, 1999; Ashforth, 2001; Kreiner, Ashforth e Sluss, 2006) si è resa necessaria per fornire una spiegazione ai fenomeni analizzati nel caso di studio. In particolare, il concetto di *identity fusion* si basa su uno sviluppo del costrutto esistente della *role extension* (Johnston e Johnson, 1989).

La *role extension* si riferisce alla misura in cui un attore modifica il proprio ruolo, includendo nuovi compiti (Johnston e Johnson, 1989), senza abbandonare il ruolo precedente: si tratta dunque fundamentalmente di un processo additivo piuttosto che sostitutivo. Nel caso analizzato, la *role extension* viene vissuta da quasi tutti gli attori, come risultato della loro partecipazione all'espansione del "ba". Nel corso del tempo, il processo di creazione di conoscenza ha richiesto a ogni attore di contribuire al processo di conversione della conoscenza, svolgendo ruoli che andavano oltre i loro compiti tradizionali. Fin dall'inizio della partnership, infatti, Van Kirk ha iniziato a presenziare alcune lezioni presso l'ateneo per illustrare il modello del *Micro Consignment*. Nel corso del tempo, anch'egli si è impegnato con il responsabile del centro accademico in attività di ricerca finalizzate alla pubblicazione su riviste scientifiche. I responsabili del centro accademico, invece, hanno trascorso periodi in Guatemala e in altri paesi in via di sviluppo per sostenere lo sviluppo del *Micro Consignment model*, organizzando incontri con i potenziali investitori per raccogliere fondi per l'impresa sociale, e apprendendo direttamente da persone che svolgono attività operativa sul campo. Al termine dei periodi di stage, gli studenti hanno svolto una funzione di raccordo nel processo di conversione della conoscenza dalla forma tacita a quella esplicita, in particolare nella fase di esternalizzazione con il personale docente. Inoltre, partecipando al programma di stage, gli studenti hanno svolto anche il ruolo di consulenti, aiutando gli imprenditori locali a migliorare le proprie prestazioni e trasferendo loro nuova conoscenza esplicita acquisita in università nella fase di internalizzazione.

Lo scambio reciproco e le dinamiche di *role extension* permettono ai partecipanti di sviluppare nuova conoscenza, che viene stimolata anche dalla fiducia che matura non solo con i beneficiari ultimi dell'attività non profit, ma anche con gli altri soggetti coinvolti nel processo di conoscenza.

In questo modo, la *identity fusion* si verifica come conseguenza della partecipazione attiva di diverse categorie di operatori al processo di creazione di conoscenza, dello scambio di ruoli, e della fiducia tra vari partecipanti al "ba". Si tratta di un processo che va oltre la semplice *role extension*, perché la creazione di conoscenza è fortemente legata al fatto che gli attori abbiano deciso

spontaneamente di impegnarsi in attività inizialmente non previste, sulla base delle impressioni personali e del contesto fortemente stimolante. Persone con un sistema di valori comuni e affini mettono in comune le loro esperienze e si trovano letteralmente a scambiarsi i ruoli, dando luogo a un maggiore impegno da parte dei partecipanti nel processo di creazione di conoscenza, aumentando la probabilità di identificare nuove opportunità di sviluppo e nuovi attori esterni che potrebbero contribuire ad accrescere l'impatto generato, espandendo i confini del "ba".

## **5. Discussione**

I risultati presentati nei paragrafi precedenti forniscono indicazioni sui driver per la creazione e l'espansione del "ba" nel contesto specifico di una partnership tra un'impresa sociale e un'università. Basati su di un singolo caso di studio, i risultati illustrati hanno lo scopo di contribuire alla letteratura esistente attraverso la proposta di un nuovo modello teorico, pur di limitata generalizzabilità.

Il modello fornisce nuovi spunti a due aree principali: in primo luogo, al tema delle alleanze nell'ambito dell'imprenditoria sociale, in merito al quale vengono messi in evidenza i fattori critici che portano a una collaborazione efficace tra il mondo accademico e quello imprenditoriale, migliorando il flusso di conoscenze tra i due mondi; in secondo luogo, al processo di creazione della conoscenza, per il quale vengono individuati i driver che portano alla creazione e all'espansione dello spazio di creazione della conoscenza, detto "ba". Nelle prossime sezioni tratteremo entrambe le aree e le limitazioni dello studio, insieme alle indicazioni per ricerche future.

### **5.1. Contributi per l'ambito dell'imprenditorialità sociale**

Con riferimento all'ambito dell'imprenditorialità sociale vi sono almeno due importanti questioni sollevate dal presente studio. In primo luogo, la conoscenza si manifesta per lo più in forma tacita, basata sul *know-how* dei professionisti che operano sul campo. Ciò è emerso nel caso in oggetto con riferimento al modello del *Micro Consignment* e richiede che la conoscenza tacita debba essere resa esplicita per poter essere efficacemente trasferita ad altri soggetti. Questo porta alla seconda questione, relativa alla necessità di stabilire un forte legame tra il mondo accademico e il mondo professionale per poter facilitare il processo di conversione della conoscenza.

La creazione di una partnership tra un'istituzione universitaria e un'impresa sociale offre la possibilità di trasferire conoscenze acquisite internamente attraverso i processi esternalizzazione e combinazione, piuttosto che attraverso il



solo processo di socializzazione. Inoltre, sia i docenti sia gli studenti possono beneficiare in larga misura dai processi di socializzazione. Molti studenti, infatti, hanno sottolineato come, rispetto ad ambiti di studio più consolidati in cui esiste un elevato grado di conoscenza esplicita, quello sociale possa beneficiare maggiormente di un'esperienza diretta (quale uno stage) per essere conosciuto adeguatamente.

Tuttavia, ciò che ha reso unico il processo di apprendimento da parte degli studenti è stata la possibilità data loro di assumere contemporaneamente ruoli diversi. Ciò ne ha favorito la motivazione nell'apprendimento e nel trasferimento di conoscenza, potendo essi agire anche come insegnanti e consulenti, svolgendo un ruolo attivo nel processo di conversione della conoscenza. Similmente, i membri del corpo docente e i responsabili dell'impresa sociale hanno condiviso e scambiato i propri ruoli fino ad allargare i confini della partnership ad altre istituzioni.

Aumentare il numero di partecipanti al "ba", coinvolgendo altri imprenditori sociali e docenti di altre università, è coerente con lo scopo principale dell'imprenditorialità sociale, che corrisponde alla massimizzazione del valore creato per la società piuttosto che all'appropriazione dello stesso da parte dell'organizzazione. Nel caso considerato ciò è stato reso possibile dalla definizione da entrambe le istituzioni di obiettivi chiari e di strategie coerenti.

In questo modo, la creazione di conoscenza ha costituito l'innescò di un processo di replica dell'impatto sociale a livello di ecosistema: rispetto ad approcci alla replicabilità basati sulla ramificazione o sulla disseminazione di un modello ad altre organizzazioni, tale processo porta allo sviluppo di un ambiente dinamico, al quale un numero crescente di attori ha la possibilità di contribuire in modi diversi. Ad esempio, gli accademici hanno potuto contribuire ipotizzando nuove funzionalità con cui aggiornare il modello, i manager delle grandi multinazionali hanno potuto sviluppare nuovi prodotti da distribuire attraverso il *Micro Consignment*, gli studenti hanno potuto prendere in considerazione l'idea di creare una propria impresa sociale, mentre gli atenei coinvolti hanno potuto beneficiare di un coinvolgimento diretto ampliando la propria offerta. La crescita della comunità di individui attorno al modello del *Micro Consignment* ha portato i responsabili delle due organizzazioni a fondare un centro di ricerca dedicato, finalizzato a coordinare gli sforzi delle diverse parti interessate.

In termini di implicazioni, tale approccio può costituire un quadro di riferimento per ulteriori partnership tra università, imprese sociali e altri tipi di organizzazioni, attraverso cui promuovere un processo congiunto di creazione di conoscenza e un forte sviluppo del settore dell'imprenditoria sociale. Da questo punto di vista, gli sforzi dovrebbero essere concentrati sulla creazione di quelle condizioni che hanno reso possibile un dialogo produttivo tra il mondo accademico e gli operatori non profit: non si tratta certamente di un processo automatico, nonostante il contesto dell'imprenditorialità sociale faciliti l'adozione di un approccio orientato alla *stewardship* e alla *identity fusion*, facendo leva sulla motivazione intrinseca e sull'empatia.

## 5.2. Creazione di conoscenza

Questo studio vuole offrire anche uno spunto all'avanzamento dell'*organizational knowledge creation theory* (Nonaka, 1994), suggerendo i fattori che portano ai processi di creazione ed espansione del "ba". Per quanto riguarda il primo processo, la letteratura esistente descrive le caratteristiche generali del "ba" (Nonaka, Toyama e Konno, 2000; Nonaka e Toyama, 2003) ma non spiega i fattori che ne sostengono la crescita. Il modello proposto suggerisce la presenza di due set di driver, uno riferito ai temi della dipendenza dalle risorse (che include legittimazione e capitale umano), l'altro basato sulla condivisione di valori e di obiettivi, come la giustizia sociale, la visione sistemica dell'attività operativa e l'impegno per la creazione di valore. Anche se i contenuti di ciascuna delle due categorie si riferiscono al contesto specifico dell'imprenditorialità sociale, si ritiene che questi possano anche essere applicati ad altri settori, in particolare a quelli in cui la creazione di valore sociale costituisce una componente essenziale, come il *cause-related marketing* o come le iniziative di responsabilità sociale. Infatti, sia la ricerca di una fonte esterna di nuove conoscenze, sia lo sviluppo di una visione comune costituiscono fattori in grado di favorire la collaborazione tra organizzazioni anche in altri settori.

I due set di driver individuati rappresentano, dunque, criteri utili per le organizzazioni *knowledge-intensive* che vogliono identificare potenziali partner con cui interagire per facilitare lo sviluppo del proprio potenziale creativo. Impostare un dialogo con una prospettiva condivisa e impostare attività di rinforzo reciproco sono elementi basilari per la creazione di uno spazio per la creazione di conoscenza che superi i confini della singola organizzazione.

Allo stesso modo, la letteratura esistente non fornisce una spiegazione sul perché la spirale di creazione di conoscenza debba necessariamente estendere il proprio campo di applicazione nel tempo e sui fattori che possono indurre tale espansione. I nostri risultati suggeriscono che l'espansione del "ba" può essere spiegata concentrandosi sul processo sociale che fa da sfondo alle attività di creazione di conoscenza con una pluralità di attori.

L'interazione sociale può favorire lo sviluppo di un senso di *stewardship* basato sulla leadership distribuita e sulla motivazione intrinseca. Un altro elemento chiave che può permettere l'espansione del "ba" è il manifestarsi di fenomeni di *role extension*. L'assunzione di nuovi ruoli all'interno del processo di creazione di conoscenza, congiuntamente a un accresciuto impegno dei partecipanti, e la generazione di una identità condivisa possono favorire un maggiore allineamento verso l'obiettivo di accrescere il patrimonio conoscitivo di una comunità.

## 6. Limitazioni e ulteriori ricerche

Sebbene lo studio abbia evidenziato i fattori che consentono la crescita di spazi per la creazione di conoscenza entro i confini di una partnership tra accademici e professionisti, si ritengono necessari studi futuri per approfondire la teoria sulla creazione di conoscenza.

I nostri risultati sono costruiti intorno a un caso di studio singolo (Herriott e Firestone, 1983; Yin, 2003), per cui è opportuno tenere in conto la specificità del caso studiato nel valutare la portata delle implicazioni proposte. Nel nostro caso, tale scelta è stata guidata dalla consapevolezza che il caso selezionato presenti caratteristiche di unicità testimoniato sia dal prestigio ottenuto a livello internazionale, sia dalla possibilità di accedere a una vasta quantità di informazioni. La varianza è stata inoltre verificata all'interno dello stesso caso in funzione del tempo, trattandosi di uno studio longitudinale. I nostri risultati suggeriscono l'interazione tra una serie di variabili che sono emerse come driver di creazione ed espansione del "ba" all'interno di una partnership nell'ambito dell'imprenditoria sociale. Il contributo proposto offre diverse opportunità per le ricerche future. In primo luogo, ulteriori studi potrebbero testare il nostro modello attraverso analisi quantitative utili a confermare il modello qui proposto. In secondo luogo, nuove ricerche potrebbero testare il modello stesso in ambiti diversi, come le partnership in ambito aziendale, o ancora concentrarsi sulla creazione e l'espansione del "ba" in tema i imprenditorialità sociale analizzando altri tipi di partnership. Infine, lo studio non ha preso in considerazione vari costrutti ampiamente discussi in letteratura e che potrebbero svolgere un ruolo importante nella creazione ed espansione del "ba", come la fiducia o la cultura organizzativa. Nuovi studi potrebbero, pertanto, identificare come questi e altri fattori possano integrare il modello proposto.

## Bibliografia

- Amabile T., Patterson C., Mueller J., Wojcik T., Odomirok P", W., Marsh M., e Kramer S", J., (2001), "Academic-practitioner collaboration in management research: A case of cross-profession collaboration", *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 418-435.
- Ashforth B., E., Mael, F., (1989), "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 20-39.
- Ashforth B.E., (2001), *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Ashforth B.E., Kreiner G.E., (1999), "How can you do it?: Dirty work and the challenge of constructing a positive identity", *Academy of Management Review*, vol. 24, pp. 413-34.

- Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J., (2006), "Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 30, pp. 1-22.
- Barney J., (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- Bartunek J.M., (2007), "Academic-practitioner collaboration need not require joint or relevant research: toward a relational scholarship of integration", *Academy of Management Journal*, vol. 50, nn. 6, pp. 1323-1333.
- Bennett N., Harvey J.A., Wise C., Woods P.A., (2003), "*Desk study review of distributed leadership*", National College for School Leadership: Nottingham.
- Bloom P., Smith, B., (2010), "Identifying the drivers of social entrepreneurial impact: theoretical development and an exploratory empirical test of scalars", *Social Entrepreneurship Journal*, vol. 1, nn. 1, pp. 126-145.
- Bradach J., (2010), "Scaling Impact: How to Get 100x the Results with 2x the Organization", *Stanford Social Innovation Review*, vol. 6, nn. 3, pp. 27-28.
- Bradach J.L., (2003), "Going to scale: the challenge of replicating social programs", *Stanford Social Innovation Review*, vol. 1, nn. 1, pp. 18-25.
- Cannatelli B., Smith B., (2011), "Open innovation: quali contributi per la social entrepreneurship?", *ImpresaProgetto Electronic Journal of Management*, vol. 1, pp. 1-27.
- Casciaro T., Piskorski M.J., (2005), "Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, pp. 167-199.
- Choo, C.W., Bontis N., (2002), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, Oxford University Press, New York.
- Cohen W.M., Florida R., Randazzese L., Walsh, J., (1998), *Industry and the Academy: Uneasy Partners in the Cause of Technological Advance*, in Noll R.G. (Ed.), *Challenges to Research Universities*, Brookings Institution Press, Washington, D.C.
- Dacin, M.T., Munir K.A., e Tracey P., (2010), "Formal dining at Cambridge colleges: Linking ritual performance and institutional maintenance", *Academy of Management Journal*, vol. 53, n. 6, pp. 1393-1418.
- Das T.K., Teng, B.S., (2001), "Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework", *Organization Studies*, vol. 22, pp. 251-283.
- Davis, J.H., Schoorman F.D., Donaldson, L., (1997), "Toward a stewardship theory of management", *Academy of Management Review*, vol. 22, pp. 20-47.
- Day D., Gronn P., Salas E., (2004), "Leadership capacity in teams", *Leadership Quarterly*, vol. 15, pp. 857-880.
- Dees J.G., (1998), "The meaning of "social entrepreneurship"", *Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Founders Working Group*", Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Fuqua School of Business, Duke University, Durham, NC.
- Dees J.G., Anderson B.B., Wei-Skillern J., (2004), "Scaling social impact", *Stanford Social Innovation Review*, vol. 1, pp. 24-32.

- Donaldson L., Davis J.H., (1989), *CEO governance and shareholder returns: Agency theory or stewardship theory*, in *Proceedings of the Annual Meeting of the Academy of Management 1989*, Washington, DC.
- Donaldson L., Davis, J.H., (1991), "Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns", *Australian Journal of Management*, vol. 16, pp. 49-64.
- Dyck B., Starke, F.A., Mischke G.A., Mauws M., (2005), "Learning to build a car: An empirical investigation of organizational learning", *Journal of Management Studies*, vol. 42, n. 2, pp. 387-416.
- Eisenhardt K., (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 532-550.
- Elsbach K.D., Sutton R.I., (1992), "Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories", *Academy of Management Journal*, vol. 35, pp. 699-738.
- Glaser B., Strauss A., (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine Publishing Company, Hawthorne, NY.
- Gray D., Walters S.G., (1998), *Managing Industry/University Cooperative Research Center: A guide for Directors and other Stakeholders*, Battelle Press, Columbus, OH.
- Gronn P., (2002), "Distributed leadership as a unit of analysis", *Leadership Quarterly*, vol. 13, pp. 423-451.
- Herriott R., Firestone W., (1983), "Multisite qualitative policy research: optimizing description and generalizability", *Educational Researcher*, vol. 12, pp.14-19.
- Hitt, M.A., Ireland R.D., (1986), "Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate strategy and performance", *Journal of Management Studies*, vol. 23, pp. 401-416.
- Jacob M., Hellstrom T., Adler N., Norrgren F., (2000), "From sponsorship to partnership in academy-industry relations", *ReD Management*, vol. 30, n. 3, pp. 255-262.
- Johnston D.E., Johnson N.R., (1989), "Role extension in disaster: Employee behavior at the Beverly Hills Supper Club fire", *Sociological Focus*, vol. 22, n. 1, pp. 39-51.
- Kania J., Kramer M., (2011), "Collective Impact", *Stanford Social Innovation Review*, vol. 7, pp. 35-41.
- Kreiner G.E, Hollensbe E.C., Sheep M.L., (2006), "Where is the "me" among the "we"? Identity work and the search for optimal balance", *Academy of Management Journal*, vol. 49, pp. 1031-1057.
- Kreiner G., Ashforth B., Sluss D., (2006), "Identity dynamics in occupational dirty work: Integrating social identity and system justification perspectives", *Organization Science*, vol. 17, pp. 619-636.
- Kreiner G.E., Hollensbe E.C., Sheep M.L., (2009), "Balancing Borders and Bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics", *Academy of Management Journal*, vol. 51, pp. 704-730.
- Larsson R., (1993), "Case Survey Methodology: Quantitative Analysis of Patterns across Case Studies", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n. 6, pp. 1515-47.



- Lippman S., Rumelt R., (1982), "Uncertain Imitability; An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Uncertainty", *Bell Journal of Economics*, vol. 13, pp. 418-438.
- Lucas W., (1974), *The Case Survey Method: Aggregating Case Experience*, Rand, Santa Monica, CA.
- Mair, J., Marti I., (2006), "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight", *Journal of World Business*, vol. 41, n. 1, pp. 36-44.
- Maitlis S., Lawrence, T.B., (2007), "Triggers and enablers of sensegiving in organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 50, pp. 57-84.
- Mehra A., Smith B., Dixon A.L., Robertson B., (2006), "Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance", *Leadership Quarterly*, vol. 17, pp. 232-245.
- Miller D., Shamsie J., (1996), "The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studies from 1936 to 1965", *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 519-543.
- Mohr J., Spekman R.E., (1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 135-152.
- Mowday R.T., (1997), "Presidential address: Reaffirming our scholarly values", *Academy of Management Review*, vol. 22, pp. 335-345".
- Nicholls A., (2006), *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*, University Press, Oxford, UK.
- Nicholls, A., (2010), "Editorial: Continuations and Beginnings", *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, n. 1, pp. 1-4.
- Nishida K., (1970), *Fundamental Problems of Philosophy: The World of Action the Dialectical World*, Sophia University, Tokyo.
- Nonaka I., (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, vol. 5, n. 1, pp. 14-37.
- Nonaka I., Toyama R., (2003), "The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process", *Knowledge Management Research e Practice*, vol. 11, pp. 2-10.
- Nonaka I., von Krogh G., (2009), "Perspective-Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory", *Organization Science*, vol. 20, pp. 635-652.
- Nonaka I., Toyama R., Konno N., (2000), "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, vol. 331, pp. 5-34.
- Nonaka I., von Krogh G., Voelpel S., (2006), "Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances", *Organization Studies*, vol. 27, nn. 8, pp. 1179-208.
- Osterloh M., Frey B.S., (2000), "Motivation, knowledge transfer, and organizational forms", *Organization Science*, vol. 11, n. 5, pp. 538-550.
- Ouchi W.G., (1980), "Markets, bureaucracies, and clans", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 129-41.

- Pearce, C.L., Conger, J.A., (2003), *Shared leadership - reframing the hows and whys of leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Peredo, A.M., McLean, M., (2006), "Social entrepreneurship: A critical review of the concept", *Journal of World Business*, vol. 41, n. 1, pp. 56-65.
- Peterson M.F., (2002), "Embedded organizational events: The units of process in organization science", *Organization Science*, vol. 9, n. 1, pp. 16-33.
- Pettigrew, A.M., (1990), "Longitudinal field research on change: Theory and practice", *Organization Science*, vol. 1, pp. 267-292.
- Pfeffer J., (1972), "Merger as a response to organizational interdependence." *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 218-228.
- Pfeffer J., Novak P., (1976), "Joint ventures and interorganizational interdependence", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, pp. 398-418.
- Pfeffer J., Salancik G., (1978), *The External Control of Organizations*, Harper e Row, New York.
- Powell W.W., Owen-Smith J., (1998), "Universities and the market for intellectual property in the life sciences", *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 17, n. 2, pp. 253-277.
- Pratt M.G., Rockmann K.W., Kaufmann J.B., (2006), "Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents", *Academy of Management Journal*, vol. 49, pp. 235-262.
- Roper, J. Cheney, G., (2005), "Leadership, learning and human resource management: The means of social entrepreneurship today", *Corporate Governance*, vol. 5, n. 3, pp. 95-104.
- Rynes S.L., Bartunek J.M., Daft R.L., (2001), "Across the great divide: knowledge creation and transfer between practitioners and academics", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n. 2, pp. 340-355.
- Sabherwal R., Becerra-Fernandez I., (2003), "An empirical study of knowledge management processes at individual, group, and organizational levels", *Decision Sciences*, vol. 34, n. 2, pp. 255-261.
- Schulze A., Hoegl M., (2006), "Knowledge creation in new product development projects", *Journal of Management*, vol. 32, n. 2, pp. 210-236.
- Sezgi F., Mair J., (2010), *To control or not to control: A coordination perspective to scaling*, in Bloom P., Skloot E. (Ed.), *Scaling Social Impact: New Thinking*, Palgrave Macmillan, New York.
- Smith B., (2010), "The microconsignment model reconsidered: invention-led development by shifting risk, transferring knowledge, and scaling capabilities", *MIT Innovations*, vol. 5, nn. 1, pp. 129-135.
- Strauss A., Corbin J., (1998), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technique*, Sage, Newbury Park, UK.
- Taylor M.A., Dees, J.G., Emerson J., (2002), *The question of scale: finding an appropriate strategy for building on your success*, in Dees J.G., Emerson J., Economy P. (Ed.), *Strategic tools for social entrepreneurs: enhancing the performance of your enterprising nonprofit*, Wiley, New York.
- Thompson A., Strickland A., (1987), *Strategic Management*, Business Publications, Plano, TX.

- Tilcsik A., (2010), "From Ritual to Reality: Demography, Ideology, and Decoupling in a PostCommunist Government Agency", *The Academy of Management Journal*, vol. 53, pp. 1474-1498.
- Tracey P., Jarvis O., (2007), "Toward a theory of social venture franchising", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, n. 5, pp. 667-685.
- Van de Ven A.H., (2007), *Engaged scholarship: a guide for organizational and social research*, Oxford University Press, New York.
- Van de Ven A.H., Poole M.S., (1990), "Methods for study innovation development in the Minnesota innovation research program", *Organization Science*, vol. 1, pp. 313-335.
- Van Kirk G., (2010), "The microconsignment model: bridging the "last mile" of access to products and services for the rural poor", *MIT Innovations*, vol. 5, n. 1, pp. 101-127.
- Wernerfelt B., (1984), "A Resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n. 2, pp. 171-180.
- Yin, R.K., (1984), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Yin, R.K., (1989), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Yin, R.K., (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage Publications, Beverly Hills, CA
- Young-Ybarra C., Wiersema M., (1999), "Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory", *Organization Science*, vol. 10, pp. 439-59.
- Zahra, S. A., Rawhouser, H.N., Bhawe, N., Neubaum, D.O. e Hayton, J.C., (2008), "Globalization of social entrepreneurship opportunities", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 2, n. 2, pp. 117-131.
- Zucker L.G., (1986), *The production of trust: Institutional sources of economic structure*, in Staw B.M., Cummings L. (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 8), JAI Press, Greenwich, CT.



**Benedetto Cannatelli**

Ricercatore di Economia aziendale  
ALTIS - Alta Scuola Impresa e Società  
Università Cattolica del Sacro Cuore  
Via San Vittore 18  
20123 Milano (MI)  
benedetto.cannatelli @ uniccatt.it

**Marco Minciullo**

Dottore di ricerca in Management  
ALTIS-Alta Scuola Impresa e Società  
Università Cattolica del Sacro Cuore  
Via San Vittore 18  
20123 Milano (MI)  
marco.minciullo @ uniccatt.it

**Brett Smith**

Assistant professor  
Center for Social Entrepreneurship  
Miami University  
2078 Farmer Hall  
45056 Oxford, OH  
Smithbr2 @ muohio.edu