

Open Innovation: quali contributi per la Social Entrepreneurship?

Benedetto Cannatelli, Brett Smith

Sommario: 1. Introduzione - 2. Replicabilità dell'impatto sociale - 3. Replicabilità dell'impatto e creazione di valore sociale - 4. Open Innovation - 5. Valore creato mediante la replicabilità dell'impatto sociale - 6. Strategie di replicazione e valore sociale atteso - 7. Strategie di replicazione e valore sociale potenziale - 8. Il contesto d'azione come variabile moderatrice del modello - 9. Discussione - 10. Ipotesi per ricerche future - 11. Conclusioni – Bibliografia

Abstract

This paper presents a theoretical model connecting three strategies for spreading social innovation – *branching*, *affiliation* and *dissemination* – to an organization's confidence in achieving expected social impact and revealing new potential value. To this aim, we leveraged the open innovation paradigm as a theoretical lens to explain how the adoption of porous organizational boundaries affects on the likelihood and magnitude of social value created through scaling. Our model predicts that a strong relationship exists between the adoption of an open organizational structure and the likelihood to reveal potential social value. In addition, the similarity of the context where the social innovation will be scaled moderates this relation. Our paper contributes to the growth of knowledge in the social entrepreneurship field by suggesting new directions for further inquiry and to the extension of the explanatory power of the open innovation paradigm in the social sector.

1. Introduzione

Il tema della replicabilità dell'impatto sociale generato da un'organizzazione con fini sociali è stato identificato come una delle variabili di maggior interesse

nel campo della Social Entrepreneurship (Bradach, 2003). Secondo la letteratura esistente in quest'ambito, gli imprenditori sociali che desiderano estendere il proprio impatto presso un ampio numero di comunità in stato di bisogno hanno di fronte a sé un'ampia rosa di opzioni (Taylor, Dees and Emerson, 2001).

In particolare, i contributi precedenti sono stati in grado di codificare una serie di strategie di diffusione, mettendole in relazione in modo efficace con il grado di controllo sulle attività operative esercitato dall'organizzazione che per prima ha concepito l'innovazione sociale¹ (Dees, Anderson and Wei-Skillern, 2004). Sebbene tali contributi siano stati preziosi nell'identificare diverse modalità con cui l'impatto sociale potesse essere esteso a nuove aree geografiche, relativamente poco è stato detto in merito alla capacità di ciascuna strategia di soddisfare le attese degli *stakeholder* in termini di entità e prevedibilità del valore sociale generato.

Più precisamente, ciò che finora non è stato indagato è la misura in cui l'attitudine dell'innovazione sociale a soddisfare le aspettative degli *stakeholder* e a rivelare nuovo potenziale varia a seconda della strategia di diffusione adottata dall'organizzazione. Comprendere in che modo percorsi differenti per estendere l'impatto influenzano la misura e la probabilità di creare valore sociale è rilevante, non solo per gli imprenditori sociali ma anche per i finanziatori, i beneficiari e coloro che, a livello istituzionale, si occupano di pianificare politiche a supporto dell'imprenditorialità sociale.

Nel perseguire tale obiettivo conoscitivo, sarà richiamato il concetto di Open Innovation dall'ambito dell'*Innovation & Technology Management* (Chesbrough, 2003). Alcuni concetti chiave di tale teoria saranno utilizzati come paradigmi in forza dei quali saranno avanzate alcune proposizioni. In particolare, i concetti di permeabilità (o grado di apertura) dei confini organizzativi (*boundary permeability – openness*), di valore potenziale inespresso (*false negative*) e di mercato intermedio dell'innovazione (*intermediate innovation market*) costituiscono strumenti utili per identificare la relazione esistente tra controllo dell'innovazione e attitudine a rivelare nuovo potenziale.

Per colmare questo gap, sono state individuate e definite due sotto-categorie di valore sociale: valore sociale atteso e valore sociale potenziale. L'argomentazione di fondo è che la misura in cui queste due sotto-categorie possano essere predette dipende dal grado di apertura dei confini organizzativi del soggetto innovatore e dalla modalità con cui l'innovazione sociale viene

¹Per modello o Innovazione sociale si intende “una nuova soluzione ad un problema sociale, che sia più efficace, efficiente e sostenibile di ogni altra alternativa esistente e per la quale il valore creato è destinato innanzitutto alla società piuttosto che ad individui privati” (Phills et al., 2008). Un esempio classico di innovazione sociale è il microcredito. In questo caso, il soggetto innovatore che per primo ha concepito l'innovazione sociale è la Grameen Bank.

trasferita nel mercato intermedio dell'innovazione. Pertanto, le organizzazioni non profit che perseguono la scalabilità dell'impatto sociale mantenendo ampio controllo sull'innovazione (in linea con un approccio "chiuso") saranno maggiormente predisposte a rispettare le previsioni circa il valore creato atteso ma saranno meno inclini a rivelare ulteriore potenziale, contrariamente a ciò che accade adottando strategie più orientate alla *open innovation*.

In questo articolo vengono avanzate alcune proposizioni teoriche circa la relazione tra tre strategie per estendere il proprio impatto e il valore sociale generato, espresso in termini di valore atteso e valore potenziale. In seguito, al fine di approfondire l'analisi, viene introdotto e discusso l'effetto moderatore esercitato dal contesto politico, economico, geografico e culturale in cui l'innovazione sociale è riproposta. Infine, i contributi forniti da tali proposizioni saranno ripresi e commentati in un paragrafo successivo così da valutarne la rilevanza pratica e teorica nell'ambito della Social Entrepreneurship.

2. Replicabilità dell'impatto sociale

Nell'ultimo decennio, con l'espressione *Social Entrepreneurship* si è indicato il fenomeno per cui alcuni individui da ogni parte del mondo, detti imprenditori sociali, hanno messo in atto delle risposte a problemi globali quali la povertà e l'inaccessibilità a servizi primari come l'educazione e l'assistenza sanitaria, mediante la creazione di organizzazioni private (Nicholls, 2006). In uno dei primi articoli di rilievo su tale tema, Dees (1998) definisce l'imprenditore sociale come colui che "gioca il ruolo di agente di 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" (pag. 4).

Conseguentemente al suo essere un ambito di ricerca in fase iniziale, la social entrepreneurship è stata studiata da diversi punti di vista, corrispondenti ad altrettante prospettive disciplinari (Nicholls, 2010). In particolare, negli ultimi anni, alcune riviste internazionali di *management* ed *entrepreneurship* hanno promosso delle *special issue* per dare visibilità a tale tema e per favorire lo sviluppo di modelli teorici che approfondissero il nesso tra il concetto di imprenditorialità sociale e il suo corrispettivo commerciale (Austin, Stevenson e Wei-Skillern, 2006; Mair e Marti, 2006). Infatti, la prossimità concettuale al tema dell'imprenditorialità, il quale gode di una tradizione scientifica assodata, ha

indirizzato l'interesse della comunità scientifica a concentrarsi su tematiche già esplorate in ambito commerciale quali i processi di riconoscimento dell'opportunità, di acquisizione delle risorse, e dei sistemi di *governance* (Zahra et al., 2008; Peredo e Mclean, 2006; Roper e Cheney, 2005).

Una delle principali aree di indagine emerse nell'ambito della Social Entrepreneurship è il tema della scalabilità dell'impatto sociale (Bradach, 2003). L'esigenza di estendere l'impatto generato localmente a nuove comunità che presentano disagi sociali simili è una dinamica dovuta principalmente all'impostazione mentale e alle motivazioni proprie dell'imprenditore sociale. È questo il caso di imprenditori sociali di successo quali il premio nobel per la pace Muhammad Yunus e Millard Fuller, i quali furono in grado di intravedere la possibilità di replicare i propri modelli organizzativi per rispondere a problemi sociali di natura simile in altre regioni geografiche, ampliando esponenzialmente l'impatto della Grameen Bank e di Habitat for Humanity, rispettivamente. Queste e altre storie analoghe hanno catalizzato l'interesse della comunità scientifica internazionale, conferendo al tema della replicabilità dell'impatto sociale una priorità di indagine in tale ambito.

Le organizzazioni intente ad ampliare il proprio impatto sociale si trovano solitamente di fronte alla scelta strategica di come replicare in modo efficace le proprie attività. In particolare, un imprenditore sociale dovrebbe definire innanzitutto il proprio obiettivo, ossia se focalizzarsi sulla comunità che sta attualmente servendo introducendo nuovi servizi (*scaling deep*) o se riproporre la medesima innovazione sociale presso altre comunità che presentano problemi analoghi (*scaling up*). Rispetto alla prima opzione, Taylor, Dees e Emerson (2001) affermano che l'imprenditore sociale dovrebbe "focalizzare le proprie energie e risorse nel perseguire un maggior impatto sociale nella comunità a lui più prossima muovendosi verso una o più delle seguenti direzioni: migliorare la qualità dei servizi, penetrare in misura maggiore il target di beneficiari, trovare nuovi modi per servirli, estendere i suoi servizi a nuovi gruppi di beneficiari, sviluppare approcci innovativi sia dal punto di vista finanziario sia da quello gestionale e fungere da esempio per altri nel proprio ambito settoriale" (pag. 243). Dall'altro lato, la replicabilità geografica è definita come "l'ampliamento dell'impatto che una organizzazione con fini sociali produce per rispondere in misura maggiore al bisogno o al disagio sociale che intende risolvere" (Dees, 2008 pag. 2). Rispetto a tali alternative, è bene dichiarare che il presente articolo intende focalizzarsi sulla seconda modalità, ovvero sulle dinamiche con cui la scalabilità è perseguita in senso geografico (*scaling up*).

La ricerca condotta fino ad ora sul tema della scalabilità geografica dell'impatto sociale si è sviluppata principalmente lungo tre direzioni. La prima direttrice si focalizza sulle *competenze manageriali* richieste all'organizzazione che intende ampliare il proprio impatto (Bloom e Chatterji, 2009; Bloom e Smith, 2010). In questi studi, gli autori formulano e testano empiricamente un modello

(denominato modello *SCALERS*) atto a individuare un portafoglio di competenze che le organizzazioni intenzionate a promuovere un cambiamento sociale in nuove aree dovrebbero sviluppare. In tale modello, è provata una relazione positiva tra sette tipologie di competenze e la capacità effettiva da parte dell'organizzazione di estendere geograficamente il proprio impatto. Nello specifico, tali competenze consistono nella capacità di: costituire uno staff competente (*Staffing*); comunicazione (*Communicating*); costituire alleanze strategiche (*Alliance building*); esercitare pressioni (*Lobbying*); generare introiti (*Earnings generation*); replicare il modello (*Replicating*); favorire lo sviluppo di forze di mercato (*Stimulating market forces*).

Il secondo filone, inaugurato da Gregory Dees e colleghi, si concentra invece sulle *strategie* intraprese dalle organizzazioni sociali per perseguire la scalabilità del proprio impatto (Taylor, Dees e Emerson, 2001; Bradach, 2003; Dees, Anderson e Wei-Skillern, 2004). In questi articoli sono considerate tre forme di innovazione sociale: principi, programmi e modelli organizzativi. L'innovazione sociale può essere diffusa in ciascuna di queste forme secondo tre strategie: disseminazione (*dissemination*), affiliazione (*affiliation*) e *branching*. Queste differiscono tra di loro per il grado di controllo esercitato dal soggetto innovatore sui processi operativi e sugli elementi chiave della teoria del cambiamento² riproposti nel nuovo contesto.

Il terzo filone, infine, si riferisce al grado di interazione tra l'organizzazione non profit e l'ecosistema entro il quale essa si muove (Bloom e Dees, 2008). Precisamente, la misura in cui le contingenze fuori del controllo diretto dell'organizzazione influenzano la capacità di riproporre la propria innovazione altrove sono considerate un elemento chiave che riguarda in maniera trasversale sia il primo sia il secondo filone appena introdotti (Bloom e Chatterji, 2009; Bloom e Smith, 2010; Taylor, Dees e Emerson, 2001). Tale considerazione è di rilevanza critica rispetto al tema della replicabilità in quanto la natura dell'ecosistema deve essere considerata come fonte esterna di varianza tra la performance delle strategie adottate.

Il modello *SCALERS* è stato di recente testato empiricamente, confermando una correlazione tra ciascuna competenza (*scaler*) e la performance sociale organizzativa (Bloom e Smith, 2010). Inoltre, in maniera coerente con la sua connotazione manageriale, questo modello spiega efficacemente in che modo risorse e attività debbano essere organizzate al fine di espandere l'impatto con

²Sposando la definizione proposta da Childress (2008), in questo articolo adottiamo il concetto di teoria del cambiamento in quanto modello "che esplicita le logiche di causa-effetto inerenti le scelte strategiche" effettuate dall'organizzazione. Nello specifico, essa costituisce la coerenza logica secondo cui la scelta di certi input (ad esempio, risorse umane e finanziarie) e la conduzione di certe attività (formative, educative, di comunicazione, ecc...) conducono a determinati risultati in termini di impatto generato dall'organizzazione sociale.

successo, mantenendo il focus all'interno dell'organizzazione. Dall'altro lato, tuttavia, il modello non è in grado di esaurire le dinamiche secondo cui l'organizzazione interagisce con attori esterni per diffondere il proprio impatto, essendo ciò al di fuori del proprio intento conoscitivo.

Il secondo e il terzo filone affrontano invece la tematica appena richiamata focalizzandosi rispettivamente sulle strategie e sull'influenza esercitate dall'ambiente esterno sulle decisioni organizzative. In particolare, le strategie descritte da Dees, Anderson e Wei-Skillern (2004) trovano riscontro in numerosi progetti intrapresi da imprenditori sociali in tutto il mondo. Ad ogni modo, anche se i contributi in questi filoni descrivono in maniera puntuale le dinamiche di scalabilità dell'impatto sociale, essi non stabiliscono un nesso chiaro tra le decisioni strategiche e gli interessi istituzionali che gravitano attorno alle iniziative intraprese da questo tipo di organizzazioni, in primis le aspettative degli *stakeholder* circa il valore sociale generato. Lo scopo dell'articolo è pertanto quello di dare risposta a questo punto, in particolare identificando come e in quali circostanze esterne ciascuna delle tre strategie sopra menzionate dispone di diverso potenziale per soddisfare le aspettative degli *stakeholder*.

3. Replicabilità dell'impatto e creazione di valore sociale

Per rispondere a tale obiettivo conoscitivo, proponiamo di seguito un modello teorico basato su alcuni concetti chiave che emergono come critici dalla letteratura esistente in tema di replicabilità dell'impatto e, più in generale, di social entrepreneurship. Come raffigurato in figura 1, le strategie di replicazione dell'impatto sociale costituiscono la variabile indipendente del modello.

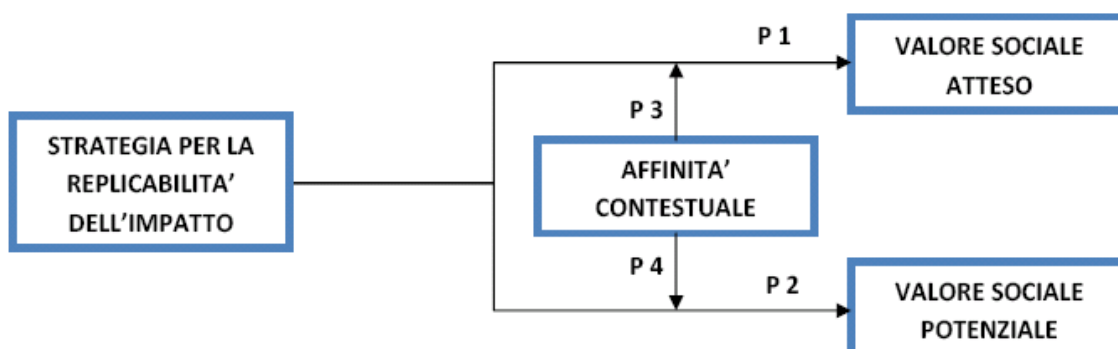
In linea con Smith e Stevens (2010), le tre strategie in questione vengono concepite lungo un continuum in cui disseminazione e *branching* occupano gli estremi opposti.

La varianza lungo il continuum è dovuta al grado di controllo che l'organizzazione che intende replicare il proprio impatto mantiene dal punto di vista operativo (coerentemente con Dees, Anderson e Wei-Skillern, 2004).

Branching – L'istituzione da parte dell'organizzazione di nuove sedi locali nelle aree in cui desidera espandere la propria attività costituisce l'opzione con il maggiore grado di controllo sull'innovazione sociale. Pertanto, tale strategia è quella che più di tutte garantisce coordinamento tra il soggetto innovatore e gli operatori locali ma che, proprio in virtù di un elevato flusso informativo tra le unità locali e quella centrale, richiede solitamente il maggior impiego di risorse finanziarie (Dees, Anderson e Wei-Skillern, 2004). In sintonia con i precedenti studi effettuati in tale ambito, quella di *branching* può essere definita come la

strategia per la scalabilità in senso stretto e può delinearsi secondo meccanismi differenti: da accordi di franchising a sedi locali che condividono uno stesso modello organizzativo finanziate direttamente dall'unità centrale (Taylor, Dees e Emerson, 2001; Bradach, 2003).

Figura 1 - Strategia per la replicabilità dell'impatto e valore sociale generato



Fonte: nostra elaborazione

Affiliazione – tale approccio, che si colloca a metà del continuum, offre il più alto grado di flessibilità per la riproposizione di soluzioni innovative a problemi che affliggono la società a livello globale. L'affiliazione presuppone l'esistenza di un network di organizzazioni in cui sia possibile condividere principi, programmi e *best practice* per promuovere il cambiamento sociale presso varie aree geografiche (Taylor, Dees and Emerson, 2001). Rispetto al *branching*, la scalabilità dell'impatto sociale ottenuto mediante strategie di affiliazione implica un minor controllo sul processo innovativo (Dees and Anderson, 2004). Un'ulteriore differenza tra le due strategie risiede nelle dinamiche secondo cui l'innovazione viene diffusa: mentre secondo le strategie di *branching* l'innovazione viene promossa direttamente (o "spinta") dall'ente innovatore presso nuovi contesti con problemi simili, l'affiliazione implica la presenza di attori locali che adottino tale soluzione innovativa (già in atto nel contesto originale) e la ripropongano presso la propria comunità.

Disseminazione – all'estremo opposto del continuum, i principi operativi e le lezioni apprese dall'organizzazione sociale mediante l'esperienza maturata nel proprio ambito d'azione possono essere condivisi e diffusi largamente per contribuire alla creazione di valore sociale, raggiungendo aree estremamente distanti: basti pensare al grande contributo apportato dal web per la diffusione di conoscenza attraverso la creazione di blog e forum tematici (Taylor, Dees e

Emerson, 2001). Conseguentemente, la disseminazione è la modalità di amplificazione dell'impatto sociale che offre un minor controllo sull'innovazione: secondo tale approccio, organizzazioni sociali in ogni parte del pianeta possono ottenere facilmente accesso a informazioni sulle soluzioni adottate da altri nel fronteggiare disagi sociali simili. Ciò permette la replicabilità più o meno fedele di tali approcci, talvolta migliorandoli, come una sorta di prodotto "open source", di cui chiunque possa beneficiare e contribuire allo sviluppo (Dees, Anderson e Wei-Skillern, 2004).

Come anticipato in precedenza, il nostro obiettivo è quello di far leva sul continuum strategico per indagare la varianza presso il valore generato mediante la replicabilità delle operazioni. Pertanto, in tale modello viene declinato il concetto di creazione di valore in due sotto-dimensioni, valore sociale atteso e valore sociale potenziale, che introduciamo in quanto variabili dipendenti del modello.

Valore sociale atteso – a prescindere dalla strategia adottata per amplificare il proprio impatto sociale, un'organizzazione detiene aspettative circa la quantità di valore creato attraverso la diffusione della propria innovazione sociale. Sia che un'organizzazione decida di riproporla autonomamente, sia che lo faccia con l'ausilio di altre organizzazioni locali, resta la necessità di stimare in anticipo in che misura le nuove comunità che saranno raggiunte potranno beneficiare di tale innovazione.

Tale valutazione risulta un elemento critico al fine di ricevere consenso interno da parte degli *stakeholder*. Infatti, le decisioni relative a iniziative di diffusione geografica dell'innovazione sociale competono al consiglio direttivo, il quale valuta tali progetti considerando tra i criteri principali le aspettative di valore creato in capo alla società che si intende servire. In questo senso, la capacità di predire in maniera verosimile i risultati attesi attraverso la diffusione dell'innovazione costituisce una leva importante a disposizione del management dell'organizzazione.

Valore sociale potenziale – Un altro aspetto da rilevare è che, una volta riproposta e avviata in un nuovo contesto geografico, l'innovazione sociale può essere in grado di produrre benefici persino superiori a quelli generati nel suo contesto originale. Ciò è particolarmente rilevante per quelle organizzazioni che incentivano le comunità locali a sperimentare e ad adattare il proprio modello per incrementarne il proprio potenziale d'impatto. Infatti, una volta proposta presso un nuovo contesto, un'innovazione sociale può riscuotere persino maggior consenso da parte di *stakeholder* locali e movimentare una quantità di risorse superiore a quelle impiegate nel contesto originale, rivelando in questo modo un potenziale altrimenti rimasto inespresso. A differenza del valore creato atteso, questo concetto è atto a rilevare in che misura un'innovazione sociale, diffusa mediante un determinato meccanismo, è in grado di eccedere la quantità di valore sociale prevista dal soggetto innovatore. Tale valore è rilevato a posteriori

ed è dato dalla differenza (positiva) tra il valore sociale effettivamente rilevato e il valore creato atteso.

Nei paragrafi successivi sono formulate alcune proposizioni al fine di evidenziare la relazione esistente tra ciascuna strategia, così come concettualizzate nel filone di letteratura in precedenza richiamato, con il proprio potenziale per soddisfare le aspettative degli *stakeholder* circa il valore creato attraverso la scalabilità. Successivamente sarà introdotto il concetto di affinità contestuale come variabile moderatrice del modello. L'affinità contestuale modera l'effetto delle strategie di replicazione sul valore sociale atteso e potenziale. Tali relazioni saranno illustrate dalle proposizioni 3 e 4.

Nel processo di formulazione di tali proposizioni verranno richiamati diversi concetti teorici sia del campo dell'imprenditorialità commerciale sia dell'imprenditorialità sociale. Essi verranno utilizzati quali paradigmi su cui saranno formulate le proposizioni teoriche, che costituiscono il contributo principale dell'articolo. Tra questi, la nozione di Open Innovation assume rilevanza principale.

4. Open Innovation

La nozione di Open Innovation fu introdotta nell'omonimo libro da Henry Chesbrough (2003) per illustrare alcune storie di successo nel campo dell'innovazione presso la Silicon Valley. L'idea sottostante il concetto di Open Innovation è che, al fine di ottenere performance elevate in settori ad alto sviluppo tecnologico, le imprese debbano favorire il trasferimento di conoscenza (non solo in entrata ma anche in uscita) attraverso i propri confini organizzativi, mettendo quindi in discussione il tradizionale assunto che "l'innovazione richiede controllo" (Chesbrough, 2003, pag. xx - introduzione).

Osservando le strategie messe in atto da imprese operanti con successo nel campo dell'*Information & Communication Technology* (ICT) quali Xerox e IBM, le quali si scostarono notevolmente dal modo di operare della gran parte della concorrenza, egli propose nuovi paradigmi alla base del processo innovativo in settori ad alta componente tecnologica e in rapida evoluzione.

L'Open Innovation è definita da Chesbrough e colleghi (2006) come "l'uso consapevole di flussi di conoscenza sia in entrata sia in uscita, rispettivamente per accelerare il processo di innovazione interno e per espandere i mercati per l'uso esterno dell'innovazione". Tale approccio si è rivelato in seguito un valido paradigma per illustrare le dinamiche dell'innovazione anche in settori caratterizzati da un minor tasso tecnologico, quali quello chimico, bancario e logistico (Chesbrough, 2003; Chesbrough e Kardon Crowther, 2006).

La Open Innovation contribuisce allo sviluppo di conoscenza nell'ambito della gestione della tecnologia e della strategia introducendo e mettendo in luce elementi come la permeabilità dei confini organizzativi, i mercati intermedi dell'innovazione, la gestione attiva della proprietà intellettuale, i modelli di business aperti, il trasferimento di conoscenza all'interno e all'esterno dei confini organizzativi e l'ecosistema dell'innovazione (Chesbrough, 2003; 2007; Lichtenthaler 2009; Enkel et al. 2009; Almirall e Casadesus-Masanell, 2010). Adottando tali concetti come paradigmi teorici, gli studiosi in tale ambito sono stati in grado di spiegare in che modo alcune imprese hanno incrementato il proprio potenziale per catturare valore, modificando le proprie attitudini nei confronti dell'innovazione. Nello specifico, le organizzazioni che hanno sposato i principi dell'open innovation hanno ampliato il proprio ventaglio di opzioni rivolgendosi a mercati intermedi dell'innovazione in cui potessero scambiare quelle tecnologie per cui, per diverse ragioni, non era stato possibile sfruttarne il pieno potenziale. Tale atteggiamento si pone come alternativa alle tradizionali strategie "difensive" secondo cui anche le informazioni e la conoscenza meno codificata deve restare protetta all'interno del dipartimento di ricerca dell'azienda, onde evitare che potenziali concorrenti vi possano accedere e beneficiarne.

L'argomentazione al centro dell'articolo prende spunto dalla considerazione che parte dei costrutti teorici citati possano essere efficacemente adottati nel campo della Social Entrepreneurship, contribuendo a coglierne le dinamiche in maniera più approfondita.

In particolare, vi sono almeno quattro ragioni che possono giustificare questo tentativo. Primo, l'attenzione prestata al concetto di *creazione di valore*, contrapposta al tradizionale approccio che si concentra unicamente sul *valore catturato* dall'impresa (Chesbrough, 2007), costituisce un territorio comune su cui Open Innovation e Social Entrepreneurship possono interagire: alcuni autori, infatti, identificano la dicotomia tra valore creato e valore trattenuto dall'organizzazione come la potenziale linea di demarcazione tra la Social Entrepreneurship e la nozione più tradizionale (e allargata) di Imprenditorialità (Austin, Stevenson e Wei-Skillern, 2006; Mair e Marti, 2006; Santos, 2009).

Secondo, considerare contemporaneamente il concetto di innovazione come unità di analisi sia a livello di prodotto che a livello di processo è coerente con un numero di studi precedentemente condotti nell'ambito dell'innovazione sociale (Phills Jr, Deiglmeier e Miller, 2008; Dees, Anderson e Wei-Skillern, 2004).

Terzo, le nozioni di "permeabilità" o "grado di apertura" dei confini organizzativi e di "modello di business aperto" (Chesbrough, 2003; 2007; Laursen and Salter, 2006) coincidono con le direttive organizzative di molte organizzazioni che adottano strategie per aumentare il proprio impatto sociale.

Infine, uno dei principali argomenti discussi è l'esistenza di un "mercato intermedio dell'innovazione" nel settore sociale: mentre nell'ambito commerciale il fattore principale che muove verso questa tipologia di mercato è il profitto,

derivante dalla vendita o dalla concessione tramite licenza della proprietà intellettuale, nel settore sociale la presenza sul mercato dell'innovazione è motivata dalla *mission* stessa dell'organizzazione, che la porta ad assumere la creazione di valore per la società come principale criterio d'azione. In altre parole, presenziare il mercato intermedio dell'innovazione risulta meno paradossale per una *social venture* come conseguenza del fatto che il trattenimento di valore per l'organizzazione non costituisce un requisito imprescindibile per la condivisione dell'innovazione, come accade invece nell'ambito del profit.

Inoltre, l'open innovation in sé costituisce un campo di indagine particolarmente interessante. Essendo adottata come principale paradigma teorico, i contributi forniti in quest'articolo costituiscono indicazioni rilevanti anche per il campo dell'open innovation. In particolare, l'applicabilità del concetto di open innovation alle strategie di espansione dell'impatto sociale favorisce lo sviluppo di conoscenza in due modi. Primo, essa estende la sua capacità esplicativa a nuovi settori caratterizzati in particolare dall'offerta di servizi che di prodotti (Gassmann, Enkel e Chesbrough, 2010). Secondo, focalizzandosi principalmente su come l'innovazione viene trasmessa dall'interno dell'organizzazione verso utenti esterni, questo lavoro risponde all'appello rivolto da alcuni studiosi nell'ambito della open innovation affinché venissero approfondite le dinamiche relative ai flussi di conoscenza dall'interno verso l'esterno (Lichtenthaler, 2009; Gassmann, Enkel e Chesbrough, 2010).

5. Valore creato mediante la replicabilità dell'impatto sociale

Raggiungere un equilibrio tra valore creato e valore catturato è un tema di primaria importanza per le organizzazioni che operano a fini sociali e in particolare le non profit (Austin, Stevenson, e Wei-Skillern, 2006; Mair e Marti, 2006). Di fatto, a prescindere dalla consapevolezza più o meno esplicita di un'organizzazione, ciascun bene o servizio proposto sul mercato genera inevitabilmente, salvo rare eccezioni, del valore per la società e, in modo particolare, per coloro che beneficiano in maniera diretta di tali beni (Schramm, 2010). La nozione di valore catturato prende forma nella misura in cui l'organizzazione è in grado di trattenere una porzione del valore creato ricevendo un *payoff* per il prodotto o il servizio offerto (Lepak, Smith, e Taylor, 2007). Mentre ciò si verifica sistematicamente nell'ambito dell'imprenditorialità commerciale (poiché il profitto è un obiettivo imprescindibile dell'impresa), la centralità del valore catturato non può essere assunta a priori nella sfera della social entrepreneurship. Considerata l'alta priorità attribuita da un'organizzazione

sociale alla creazione di valore per la comunità che si intende servire, il trattenimento di valore è solitamente considerato un obiettivo secondario, principalmente funzionale al raggiungimento della sostenibilità finanziaria (Peredo e McLean, 2006). Ciò, da un lato, contribuisce a spiegare la ragione per cui la gran parte delle organizzazioni sociali si affida a fonti cosiddette “esterne” per raccogliere le risorse necessarie a perseguire la propria missione, sia che ci si riferisca a risorse di natura finanziaria che di risorse umane (ad esempio il lavoro volontario). Dall’altro lato, tuttavia, esistono alcune realtà di successo come ad esempio Grameen Bank, che sono state in grado di stimolare meccanismi di mercato alla base della piramide, realizzando una sintesi di successo tra creazione di valore per la società e ritorno economico (Prahalad, 2004; Yunus, 2009).

Ben consapevoli dell’importanza di considerare adeguatamente entrambe le dimensioni, in questa sede ci si focalizza principalmente sulle dinamiche di creazione del valore sociale, così da assecondare il criterio di massimizzazione che di regola assume la priorità per le organizzazioni non profit. In particolare, rispetto a modelli precedentemente formulati in questo ambito, vengono proposte ed esplorate in questa sede due sotto-categorie incluse nella nozione di valore creato che assumono particolare rilevanza per il management di organizzazioni orientate all’espansione del proprio impatto sociale. Il modello introdotto sostiene che le attese circa il valore sociale generato e l’attitudine a mostrare potenziale inespresso (*false negative*) possono variare a seconda della strategia adottata dall’organizzazione per diffondere l’innovazione sociale. Nei paragrafi successivi vengono formulate delle proposizioni teoriche con l’obiettivo di chiarire e sintetizzare la natura dell’interazione tra le suddette variabili.

6. Strategie di replicazione e valore sociale atteso

Le organizzazioni che utilizzano strategie di *branching* per ampliare il proprio impatto sociale prevedono di norma un elevato grado di controllo sul processo innovativo presso i beneficiari nei nuovi contesti (Dees, Anderson e Wei-Skillern, 2004). Infatti, replicando fedelmente il modello organizzativo preesistente in nuove aree geografiche, un’organizzazione è in grado di mantenere sotto controllo sia gli input sia le attività previste dalla teoria del cambiamento alla base dell’innovazione, garantendo così alta uniformità nelle procedure (Bradach, 2003). In altri termini, le strategie riconducibili al *branching* rispondono in maniera significativa alle logiche di *closed innovation* in quanto privilegiano l’adozione di *confini organizzativi impermeabili* per non perdere il controllo sul processo innovativo (Almirall e Casadesus-Masanell, 2010).

Di conseguenza, l'unica maniera in cui l'innovazione sociale possa essere resa accessibile a nuovi beneficiari è attraverso i canali presidiati o accertati dall'organizzazione proponente. Similmente a ciò che avviene secondo il paradigma della *closed innovation* nel settore commerciale, l'organizzazione che per prima ha concepito l'innovazione (il cosiddetto innovatore sociale o soggetto innovatore) si preoccupa di promuoverla presso i destinatari in maniera autonoma, senza ricorrere all'intermediazione di altri attori. Tuttavia, mentre nel settore commerciale ciò che più spinge un'organizzazione ad agire in maniera autonoma è il rischio di perdere potenziali introiti (permettendo ad altri di realizzare profitto dalle proprie idee), nel settore sociale sono altri i fattori che motivano tale approccio. Sebbene il tema del ritorno economico non debba essere considerato di secondo piano (soprattutto per quelle organizzazioni che perseguono la sostenibilità finanziaria investendo nel mercato alla base della piramide), altri fattori come la complessità della teoria del cambiamento da implementare, la presenza di potenziali finanziatori interessati a quelle aree geografiche e la possibilità di rafforzare la propria reputazione, figurano come principali cause dell'adozione di un modello di *closed innovation* nel settore sociale.

Pertanto, a una ridotta influenza proveniente dall'ambiente esterno consegue una limitata varianza degli input e delle attività considerate nella teoria del cambiamento tra il contesto nuovo e quello originale. Infatti, l'organizzazione sociale potrebbe voler costituire nuove sedi nelle nuove aree geografiche, affidandosi principalmente a una teoria del cambiamento ben oliata per replicare l'impatto ottenuto nel contesto originale. In termini operativi ciò significa che il processo sarà replicato affidandosi principalmente alle medesime categorie di *stakeholder* (donatori, forza lavoro volontaria etc.) e di risorse come input dell'iniziativa. Allo stesso modo anche le attività condotte per favorire il cambiamento sociale seguiranno procedure standardizzate al fine di garantire la massima convergenza con il modello originale. Pertanto, sarà osservabile uno scostamento piuttosto ridotto tra il valore sociale creato e quello atteso.

Mentre le strategie di *branching* per l'espansione dell'impatto sociale rispondono principalmente al paradigma della *closed innovation*, le strategie di disseminazione trovano riscontro nelle pratiche di *open innovation*. Quest'ultimo paradigma contesta la tradizionale assunzione che l'innovazione di successo richieda il massimo livello di controllo, partendo dal riconoscimento che *"non tutti i migliori professionisti lavorano per noi"* (Chesbrough, 2003). Secondo l'*open innovation*, infatti, le organizzazioni adottano *confini organizzativi aperti* riducendo così il proprio controllo sul processo innovativo (Chesbrough, 2003). In ragione di questo fatto, le strategie di disseminazione permettono che altre organizzazioni abbiano accesso all'innovazione e possano implementarla autonomamente in un nuovo contesto (Dees, Anderson e Wei-Skillern, 2004). Tale flusso di conoscenza oltre i confini organizzativi dà luogo ai cosiddetti

mercati intermedi dell'innovazione, nei quali idee, principi e modelli organizzativi sono condivisi o trasferiti a importi limitati perché possano essere diffusi e ne sia amplificato l'impatto. In confronto al settore commerciale, in cui l'oggetto di scambio presso il mercato intermedio dell'innovazione è tipicamente costituito da licenze e brevetti per realizzare un profitto dalle tecnologie cedute, nel settore sociale il meccanismo è principalmente *mission-driven*: l'attitudine delle organizzazioni sociali a massimizzare il proprio impatto "scalandolo" geograficamente è ciò che le spinge maggiormente a condividere la propria conoscenza con altri attori.

In questo modo, l'efficacia dell'innovazione sociale dipende strettamente in che misura gli elementi della teoria del cambiamento riproposta da un'altra organizzazione siano conformi agli originali. Un limitato controllo su tale processo da parte del soggetto innovatore alimenta l'incertezza su come l'innovazione sarà utilizzata dall'organizzazione locale. Di conseguenza, la varianza rilevata nell'impatto sociale generato subisce un incremento significativo, riducendo così la confidenza sul valore sociale atteso. Secondo questa logica, la prima proposizione afferma:

P1: Il grado di apertura dei confini organizzativi previsto dalla strategia di replicazione è inversamente relazionato alla capacità di prevedere il valore creato atteso.

7. Strategie di replicazione e valore sociale potenziale

Secondo la letteratura disponibile in ambito accademico, una delle maggiori differenze tra il paradigma dell'*open* e quello della *closed innovation* risiede nella loro differente capacità di far emergere il potenziale nascosto (*false negative*) dell'innovazione (Chesbrough, 2003). Con questo concetto Chesbrough si riferisce a quelle tecnologie che, nonostante dimostrino apparentemente una limitata applicabilità, sono in grado di rivelare un inatteso potenziale nel momento in cui esse sono implementate su prodotti, mercati e secondo modelli di business non considerati fino a quel momento. In tema di innovazione sociale, svelare potenziale nascosto significa identificare nuove categorie di input o di attività nel nuovo contesto, che possano incrementare la capacità di produrre impatto sociale della teoria del cambiamento adottata. Dal momento in cui le strategie di *branching* sono caratterizzate dall'adozione di una teoria del cambiamento prevalentemente "rigida", la probabilità che siano prese in considerazione input e attività diverse da quelle previste nel modello originale è piuttosto bassa. Ne consegue che il controllo esercitato sull'innovazione sociale mediante strategie di

branching tende a ridurre la possibilità che input e attività fino a quel momento non considerati siano adottati nel nuovo contesto per generare un maggior impatto.

Contrariamente a ciò che accade nell'ambito della closed innovation, le probabilità per l'innovazione sociale di svelare nuovo potenziale aumentano nel momento in cui è data la possibilità ad attori esterni di avere accesso a conoscenza e informazioni interne all'organizzazione. Infatti, permettendo ad altri soggetti di implementare in modo autonomo l'innovazione sociale presso il proprio contesto, incrementano le possibilità per cui vengano considerati e implementati nuovi input e attività rispetto alla *theory of change* di riferimento, amplificandone in questo modo l'impatto sociale. La maggior varianza attesa in termini di valore sociale preordina la possibilità di generare un impatto persino superiore alle attese. Pertanto, la proposizione 2 afferma:

P2: Il grado di apertura dei confini organizzativi previsto dalla strategia di replicazione è positivamente relazionato alla probabilità di svelare nuovo valore potenziale

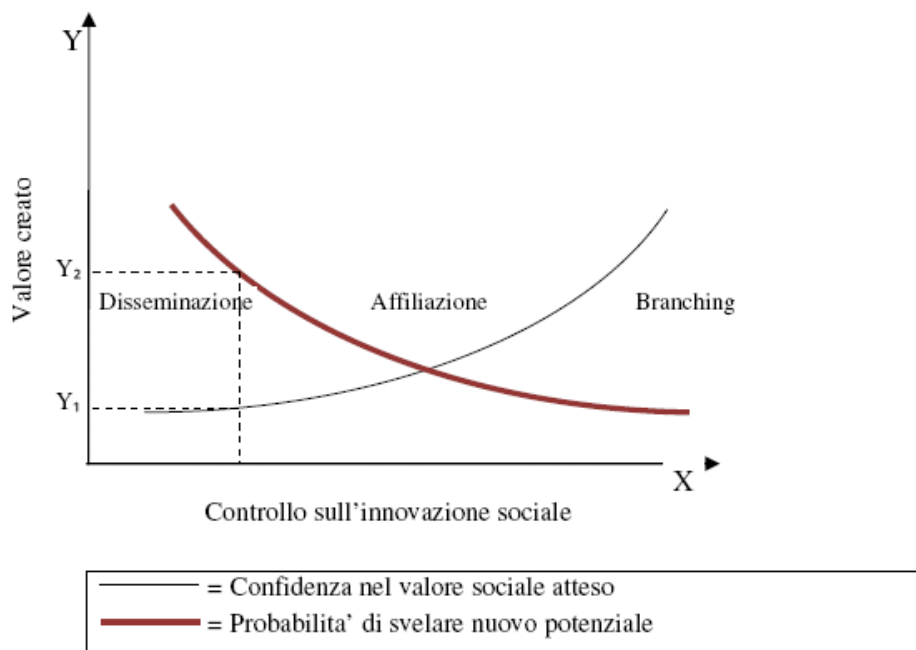
Tabella 1 - Strategie di diffusione dell'innovazione e valore atteso e potenziale

Strategia di diffusione	Controllo sugli input	Controllo sulle attività	Varianza attorno al valore atteso	Confidenza nel valore atteso	Probabilità di rivelare nuovo potenziale
<i>Branching</i>	alto	alto	bassa	alta	bassa
<i>Affiliazione</i>	basso	alto	media	media	media
<i>Dissemination</i>	basso	basso	alta	bassa	alta

Fonte: nostra elaborazione

In sintesi, l'efficacia di ciascuna strategia per la scalabilità dell'impatto sociale dipende in larga misura dal livello di controllo che il soggetto innovatore desidera esercitare sull'innovazione e dall'obiettivo che esso si pone mediante la creazione di valore sociale.

Figura 2 - Strategie di replicazione dell'impatto sociale e valore sociale atteso e potenziale



Fonte: elaborazione degli autori

In figura 2 sono rappresentate in maniera sintetica le attitudini di ciascuna strategia appena discussa in termini di valore atteso e potenziale. In particolare, può essere osservato facilmente che, assumendo egual propensione da parte del soggetto innovatore verso valore atteso e valore potenziale, sarà scelta la strategia (lungo l'ascissa) che massimizza la somma ($Y_1 + Y_2$) che rappresenta l'ammontare totale di valore creato.

8. Il contesto d'azione come variabile moderatrice del modello

Per come illustrato fino a qui, il modello è in grado di predire in che modo le strategie adottate dalle organizzazioni sociali per amplificare il proprio impatto siano in grado di soddisfare le aspettative in termini di valore sociale generato.

Tuttavia, estendere il proprio impatto geograficamente implica confrontarsi con condizioni esterne all'organizzazione, che variano in maniera sensibile secondo il

contesto in cui si desidera operare (Alvord, Brown e Letts, 2004; Smith e Stevens, in stampa). A causa della sua collocazione a metà tra l'imprenditorialità e il settore sociale, l'innovazione sociale diffusa in nuove aree geografiche deve trovare consenso presso diversi contesti che si differenziano per caratteristiche politiche, economiche, geografiche e culturali (Bloom e Dees, 2008).

Condizioni politiche – Influenzano l'idoneità dell'innovazione sociale definendo l'ambito di identificazione delle opportunità in una particolare regione (Marquis e Huang, 2009). In particolare, definendo gli effetti regolatori relativi all'ingresso, all'uscita e alla struttura del settore, esse stabiliscono di fatto in che misura un determinato bisogno possa essere soddisfatto mediante l'adozione di meccanismi di mercato tradizionali (Wholey e Sanchez, 1991). Inoltre, stabilendo le regolamentazioni e il supporto pubblico, la dimensione politica definisce i confini entro i quali l'imprenditore sociale può operare.

Condizioni economiche – Assumono rilevanza poiché da esse dipende la modalità in cui il servizio può essere offerto ai beneficiari senza compromettere la sostenibilità finanziaria dell'organizzazione (Dees e Bloom, 2008). Per esempio, il reddito medio pro capite della comunità che ci si propone di servire costituisce una condizione economica che impatta in maniera critica sul potenziale di successo dell'innovazione introdotta (Nohria, Dyer e Daltzell, 2002).

Condizioni geografiche – Giocano un ruolo chiave nel valutare il potenziale di implementazione di una determinata soluzione in diverse aree. La dimensione geografica influisce sul comportamento imprenditoriale determinando in che misura esso possa essere visto come un servizio per la società (Steyaert e Katz, 2004; Smith e Stevenson, in stampa). Inoltre, le condizioni strutturali delle infrastrutture esistenti giocano un ruolo di primaria importanza nello stabilire la fattibilità e l'utilità di un determinato servizio (Dees e Bloom, 2008).

Condizioni culturali – Influenzano principalmente la forma organizzativa (Marquis e Huang, 2009). Numerosi studi condotti dimostrano come le organizzazioni tendano a incorporare gli ambiti istituzionali in cui operano (Haveman e Rao, 1997; Haveman, Rao e Paruchuri, 2007). In particolare, in un suo studio Hofstede identifica quattro dimensioni secondo cui la cultura influenza la struttura dell'organizzazione e la motivazione delle persone operanti al suo interno (Hofstede, 1980).

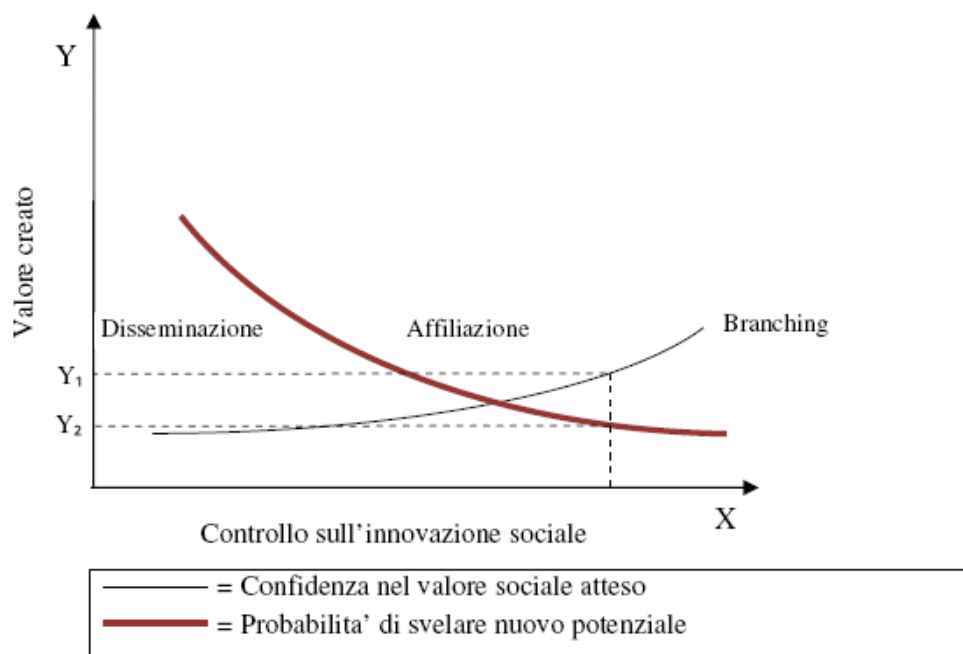
Nel momento in cui un'organizzazione valuta diverse strategie per ampliare il proprio impatto deve considerare in anticipo in che misura il nuovo contesto che desidera servire sia riconducibile all'ecosistema in cui l'innovazione fu inizialmente concepita. A seconda dell'assetto politico, economico, geografico e culturale, un'area potrebbe rivelarsi più o meno incline ad esercitare supporto ad una particolare teoria del cambiamento. Tale variabilità è presa in considerazione dal modello con l'introduzione del concetto teorico di *affinità contestuale*.

Precisamente, bassa affinità tra il contesto originale e la nuova area che si intende servire implica una differenza significativa in termini di input disponibili a

supporto dell'innovazione. Che tale divergenza conduca a un ambiente apparentemente più consono o meno, una bassa affinità contestuale riduce il controllo da parte del soggetto innovatore sulle componenti della teoria del cambiamento, a prescindere dalla particolare strategia adottata. Ciò, infatti, esercita un effetto significativo nell'incrementare la varianza attorno al valore sociale atteso mediante strategie di scalabilità. Ciò è rilevante in modo particolare per le strategie di *branching* poiché esercita un effetto moderatore riducendo le probabilità circa il valore sociale atteso. Pertanto, la proposizione 3 afferma:

P3: Una bassa affinità tra il nuovo contesto e quello originale riduce la capacità delle strategie di replicazione di prevedere il valore sociale atteso.

Figura 3 - Strategie di replicazione dell'impatto sociale e valore sociale atteso e potenziale - bassa affinità contestuale



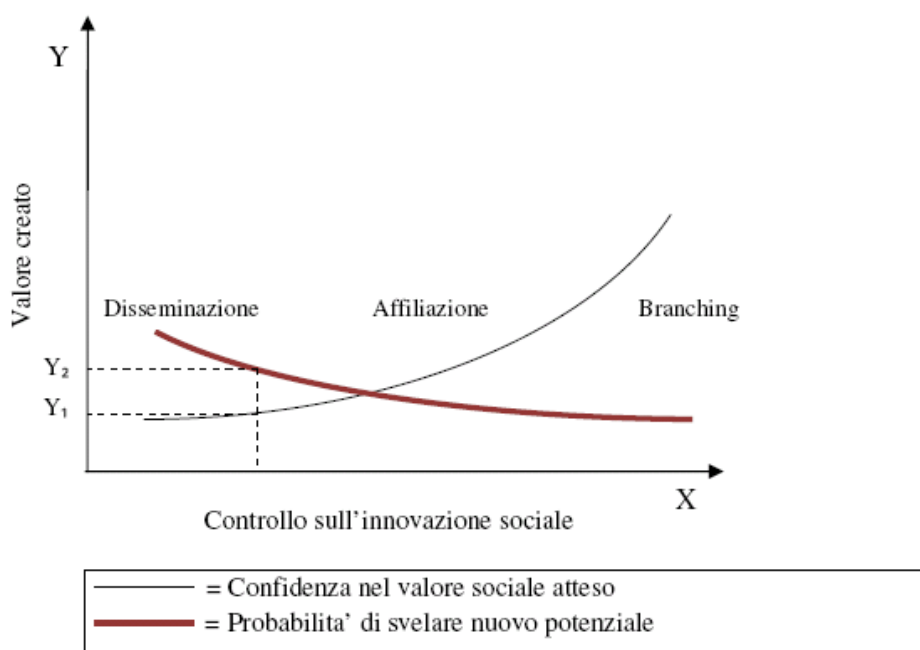
Fonte: elaborazione degli autori

Dalla prospettiva opposta, è necessario analizzare l'effetto moderatore generato da un'alta affinità contestuale. In particolare, la misura in cui l'innovazione sociale possa beneficiare (ossia, generi maggior valore sociale rispetto a quello atteso) di un approccio "open" dipende in larga parte dalla

probabilità con cui i nuovi utilizzatori intendono riproporla, implementando nuovi input e attività che ne possano amplificare l'impatto. Assumendo che il soggetto innovatore sia prossimo alla massimizzazione del valore sociale generato nel contesto originale, esistono ridotte probabilità per i nuovi utilizzatori di eccedere tale quantità di valore nel caso in cui non esista la possibilità di considerare nuovi input o attività nel nuovo contesto. In questo modo, l'affinità tra il nuovo contesto e quello originale modera la probabilità per cui i nuovi utilizzatori possano "far meglio" del soggetto innovatore nel proprio contesto. Ne consegue che, quanto più è accertata una convergenza dal punto di vista politico, economico, geografico e culturale tra i due contesti, tanto più la capacità delle strategie di disseminazione di rivelare nuovo potenziale è ridotta:

P4: Un'alta affinità tra il nuovo contesto e quello originale riduce la capacità delle strategie di replicazione di rivelare nuovo potenziale.

Figura 4 - Strategie di replicazione dell'impatto sociale e valore sociale atteso e potenziale - alta affinità contestuale



Fonte: elaborazione degli autori

Com'è possibile intuire dalle figure 3 e 4, l'affinità contestuale influenza le valutazioni dell'organizzazione relativamente alle strategie di diffusione dell'innovazione sociale da attuare. Pertanto, dal momento in cui le condizioni politiche, economiche, geografiche e culturali divergono nei due contesti, le strategie di *branching* vedono ridotta la propria capacità di realizzare il valore sociale atteso. Tali circostanze riguardano particolarmente quelle organizzazioni che pianificano di ampliare il proprio impatto in nuovi contesti internazionali, come per esempio presso Paesi in via di sviluppo dove religioni e *background* culturali molto diversi potrebbero generare reazioni differenti alle soluzioni proposte. D'altro canto, potrebbe essere il caso di innovazioni riproposte in contesti più sviluppati in cui le forze politiche in carica ne riconoscano i benefici potenziali e si impegnino a supportarne la causa. In questo caso, la quantità di valore che può essere generato potrebbe più facilmente beneficiare dall'adozione di strategie "aperte": conferendo le conoscenze ad attori locali mediante disseminazione o affiliazione, il nuovo potenziale dell'innovazione potrebbe essere facilmente svelato introducendo nuovi input e attività nella teoria del cambiamento originariamente proposta.

Come anticipato, la scelta riguardante la strategia da adottare può cambiare sensibilmente nel momento in cui siano rilevate affinità sostanziali tra il nuovo contesto che si intende servire e quello in cui l'innovazione fu originariamente concepita. La disponibilità di input simili riduce la probabilità che vengano concepite nuove varianti dell'innovazione sociale per rispondere al medesimo problema. Ne consegue che, in tali situazioni, cedere il controllo sull'innovazione ad altre organizzazioni possa non produrre benefici significativi, riducendo l'attrattiva di strategie *open*. La figura 3 mostra come il valore creato ($Y_1 + Y_2$) mediante strategie di disseminazione è significativamente ridotto laddove vi sia alta affinità contestuale, in seguito all'appiattimento della funzione che esprime la capacità di rivelare nuovo potenziale.

9. Discussione

Le proposizioni avanzate nella sezione precedente suggeriscono una relazione diretta tra il grado di controllo mantenuto dal soggetto innovatore sull'innovazione sociale e il valore sociale atteso e potenziale. Inoltre si è detto come il contesto in cui l'innovazione è destinata a essere riproposta moderi tale relazione.

Acquisire consapevolezza di ciò contribuisce positivamente all'ambito della social entrepreneurship nella misura in cui sono indicati dei criteri decisionali che l'organizzazione potrà adottare per massimizzare le attese degli *stakeholder* in

termini di creazione di valore sociale. Infatti, nel momento in cui un'organizzazione mira a massimizzare il proprio impatto sociale attraverso strategie di espansione, l'adozione di criteri e sistemi per la previsione e la valutazione dell'*outcome* generato acquisisce una dimensione critica.

Il valore atteso e il valore potenziale si prestano diversamente alla misurabilità. Infatti, mentre il valore atteso costituisce una dimensione immediatamente misurabile, basata anche in parte sui benefici generati dalla stessa innovazione nelle precedenti esperienze, per sua natura il valore potenziale non è ragionevolmente suscettibile di previsione.

Tali difficoltà si manifestano in modo particolare laddove sono adottate strategie di espansione che si avvicinano per caratteristiche al meccanismo della disseminazione, dove le organizzazioni locali conducono autonomamente l'innovazione, e il controllo su di essa da parte del soggetto innovatore risulta limitato. Per facilitare il flusso informativo in tali situazioni, il soggetto innovatore può sviluppare un sistema di misurazione dell'impatto "aperto", così da poter essere condiviso e co-implementato dalle organizzazioni intente a riprodurre l'innovazione in nuovi contesti. Ciò significa che nel momento in cui un'organizzazione sociale sposa i principi dell'open innovation per ampliare il proprio impatto sociale, tale attitudine necessita di essere supportata da meccanismi informativi che rispondano alla medesima logica. All'opposto, modalità di diffusione che prevedono ampio controllo sull'innovazione sociale conducono generalmente a risultati che possono essere facilmente valutati attraverso parametri standard predisposti anzitempo dal soggetto innovatore. In virtù della loro affidabilità e precisione, tali tecniche di misurazione vengono agilmente adottate da ciascuna filiale.

La predisposizione dell'impatto sociale a essere pianificato e misurato assume rilevanza soprattutto a livello di finanziamenti: le organizzazioni sociali che alimentano la propria missione ricorrendo, anche parzialmente, a donazioni necessitano solitamente di presentare preventivamente il ritorno sociale dell'investimento. L'incertezza legata alla prevedibilità dei risultati fa sì che gli imprenditori sociali che adottano strategie prossime alla disseminazione possano far fronte a difficoltà sostanziali nel comunicare ex-ante il proprio impatto ai potenziali finanziatori.

Dall'altro lato, il maggior controllo operativo previsto da una strategia di *branching* facilita la redazione di un piano dettagliato del ritorno sociale dell'investimento. Tuttavia, un'eccessiva propensione al modello utilizzato potrebbe portare a escludere a priori modalità organizzative alternative capaci di valorizzare in misura maggiore le risorse presenti nei nuovi contesti. Ciò potrebbe pertanto costituire un limite in fase di *fund raising* nel dialogo con potenziali investitori interessati a contrastare problemi globali, per i quali è critico esercitare il pieno potenziale per massimizzare l'impatto sociale. Va detto, infatti, che le decisioni degli investitori relative a finanziamenti rivolti alla diffusione dell'impatto

in nuove aree non si basano esclusivamente su criteri di previsione e misurabilità dell'impatto sociale, ma anche sulla sua portata. Infatti, quanto più l'attitudine al rischio da parte degli investitori aumenta, cosicché essi siano disposti ad assumersi un rischio maggiore in virtù di un maggior ritorno sociale desiderato, i meccanismi di disseminazione potrebbero costituire un'opzione preferibile rispetto a strategie di *branching*: è il caso di problemi universalmente riconosciuti che affliggono il genere umano a livello globale (come ad esempio la lotta all'AIDS), per i quali le soluzioni proposte necessitano di essere erogate in larga scala. Perché possano dimostrarsi efficaci. A ciò va aggiunto che le innovazioni sociali diffuse secondo il paradigma della open innovation possono più facilmente godere di una rosa di finanziatori differenziata, in quanto le attività di *fund raising* vengono svolte localmente dalle organizzazioni stesse impegnate sul territorio, oltre che a livello centrale.

La scelta tra differenti strategie lungo il continuum delle possibili combinazioni dipende pertanto dalla natura dell'innovazione destinata ad essere diffusa, dagli obiettivi prefissati dagli *stakeholder* e, come affermato dalle proposizioni 3 e 4, dall'affinità dei contesti da raggiungere. Quest'ultima caratteristica influenza gli equilibri sia a livello di quantificazione dell'impatto esercitato che a livello di finanziamenti, poiché mitiga a turno i benefici prodotti da entrambi gli estremi. In questo modello è esplorata la relazione tra strategie di replicazione dell'impatto sociale e il valore sociale atteso e potenziale, introducendo in un secondo momento l'effetto moderatore dell'affinità contestuale. Sebbene si ritenga che il modello abbia il merito di approfondire alcune relazioni tra variabili critiche del processo, siamo ben consapevoli che ciò sia distante dall'esaurire i fattori che influenzano la varianza presso il valore sociale generato in capo alla società mediante la replicazione delle attività. Altri aspetti, quali le caratteristiche personali dell'imprenditore sociale, le sue capacità di leadership e manageriali, sono stati identificati come elementi influenzanti la relazione tra strategia e crescita nell'ambito dell'imprenditorialità (Chrisman, Bauerschmidt e Hofer, 1998; Thakur, 1999; Baum et al., 2001; Gilbert, McDougall e Audretsch, 2006) ed è possibile che abbiano lo stesso riscontro nel settore sociale. Nuove relazioni dovrebbero essere esplorate nell'ambito dell'imprenditorialità sociale e implementate nel nostro modello al fine di potenziarne la capacità esplicativa. Inoltre, nella sezione successiva sono formulate alcune ipotesi di ricerca future.

10. Ipotesi per ricerche future

Richiamare i concetti di permeabilità dei confini organizzativi, di potenziale inespresso e di mercati intermedi dell'innovazione è decisivo per illustrare il

nesso tra strategie per l'espansione dell'impatto e le due dimensioni di valore sociale generato fin qui discusse. Riconosciamo tuttavia che il concetto di open innovation riserva ancora un potenziale significativo per offrire contributi all'ambito della social entrepreneurship a diversi livelli di analisi.

Innanzitutto, la nostra argomentazione si è sviluppata principalmente attorno alla diffusione dell'impatto sociale lungo una direttrice geografica (*scaling-up*) sorvolando consapevolmente sulle dinamiche con cui l'innovazione possa essere diffusa in maniera intensiva ed essere applicata a nuovi servizi nel contesto in cui è concepita originariamente, tema discusso in letteratura come *scaling deep* (Taylor, Dees e Emerson, 2001). In questo modo si potrebbero prendere in considerazione i seguenti interrogativi di ricerca: in che modo i paradigmi dell'open e della closed innovation contribuiscono a comprendere le dinamiche con cui l'innovazione sociale è applicata localmente a diversi servizi? Come esse influenzano in questo ambito le aspettative in termini di valore atteso e potenziale? Quali fattori moderano tali relazioni?

Secondo, in quest'articolo è stato utilizzato il concetto di open innovation principalmente per indicare un processo con cui l'innovazione "esce" dai confini organizzativi per essere implementata e sviluppata da altri attori. In altre parole, in quest'articolo è stato privilegiato il punto di vista dell'innovatore (colui che ha concepito l'innovazione e la condivide con altre organizzazioni): quali sono, invece, le dinamiche sottostanti la open innovation intesa come strategia per acquisire conoscenza proveniente da altri attori? In quali condizioni start-up sociali e organizzazioni già costituite possono beneficiare aprendo i propri confini organizzativi per implementare con successo un'innovazione nel proprio contesto?

Terzo, sebbene in questa sede ci si sia concentrati principalmente sulle dinamiche di creazione del valore, l'open innovation offre spunti interessanti su come un equilibrio tra valore creato e catturato possa essere stabilito: in che modo tale equilibrio può essere raggiunto nel settore sociale? In che modo l'open innovation può risultare utile per quelle organizzazioni che faticano nel perseguire la sostenibilità finanziaria?

Infine, nell'articolo sono discusse le conseguenze dell'adozione di confini organizzativi permeabili. Studi futuri potrebbero concentrarsi su tale concetto in qualità di variabile dipendente. Ciò sarebbe particolarmente importante per approfondire le ragioni che portano all'adozione dell'open innovation nel settore sociale: sono queste le stesse che si manifestano nel settore commerciale? In quali aspetti sono simili? In quali, invece, si distinguono? Tali studi estenderebbero certamente il contributo che l'open innovation può dare all'ambito dell'imprenditorialità evidenziando le connessioni tra la dimensione commerciale e quella sociale.

11. Conclusioni

L'articolo contribuisce allo sviluppo teorico nell'ambito della social entrepreneurship formulando quattro proposizioni che evidenziano la relazione esistente fra tre possibili strategie per diffondere l'impatto sociale, *branching*, affiliazione e disseminazione, con la loro propensione a soddisfare le attese degli *stakeholder* in termini di valore sociale atteso e potenziale.

In particolare sono due i contributi principali che emergono. Primo, è formulato e discusso un modello che illustra come diverse strategie di diffusione dell'innovazione sociale sono in grado di rispondere alle priorità organizzative circa le aspettative di valore generato per la società. Inoltre, introducendo in un secondo momento l'affinità tra contesti come variabile moderatrice è stato possibile incrementare la capacità previsionale del modello suggerendo in quali circostanze ciascuna strategia massimizza gli obiettivi organizzativi. Tale contributo assume dunque particolare rilevanza pratica a livello di management.

Secondo, alcuni concetti che rivestono un ruolo chiave nel modello presentato, come la permeabilità dei confini organizzativi, il potenziale inespresso dell'innovazione e i mercati intermedi dell'innovazione sono stati ripresi dal paradigma della open innovation. Sebbene non sia stata richiamata parte degli elementi su cui questa si fonda, il presente articolo contribuisce allo sviluppo della open innovation estendendo la sua capacità esplicativa al dominio della social entrepreneurship.

Infine, seppur consapevoli che il modello non esaurisce il numero di fattori che devono essere presi in considerazione per formulare strategie di successo per l'espansione dell'impatto sociale, ci auspichiamo che esso possa rappresentare una direzione interessante per gli studi futuri.

Bibliografia

- Almirall E., Casadesus-Masanell R. (2010), "Open versus closed innovation: a model of discovery and divergence", *Academy of management review*, vol. 35, pp. 27-47.
- Alvord S. H., Brown L. D., Letts C. W. (2004), "Social entrepreneurship and societal transformation", *Journal of applied behavioral science*, vol. 40, pp. 260-282.
- 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.
- Baum J. R., Locke E. A., Smith K. G. (2001), "A multidimensional model of venture growth", *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 292-303.

- Bloom P., Dees J. G. (2008), "Cultivate your ecosystem", *Stanford social innovation review*, vol. 6, pp. 46-53.
- Bloom P., Chatterji A. (2009), "Scaling social entrepreneurial impact", *California management review*, vol. 51, pp. 114-132.
- Bloom P., Smith B. R. (2010), "Identifying the drivers of social entrepreneurial impact: theoretical development and an exploratory empirical test of SCALERS", *Social entrepreneurship journal*, vol. 1, pp. 126-145.
- Bradach J. L. (2003), "Going to scale: the challenge of replicating social programs", *Stanford social innovation review*, vol. 1, pp. 18-25.
- Bradach J. L. (2010), "Scaling impact", *Stanford Social Innovation Review*, Summer issue, pp. 26-28.
- Chesbrough H. (2003), *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J. (2006), *Open innovation: researching a new paradigm*, Oxford University Press, Boston, MA.
- Chesbrough H., Kardon Crowther A. (2006), "Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries", *R&D Management*, vol. 36, pp. 229-236.
- Chesbrough H. (2007), *Open business model*, Oxford Business School press, Boston, MA.
- Childress S. (2008), "A note on the 'Theory of Change' concept", *draft paper*, Harvard Business School, January.
- Chrisman J. J., Bauerschmidt A., Hofer C. W. (1998), "The determinants of new venture performance: An extended model", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 23, pp. 5-29.
- Dees J.G. (1998), *The meaning of "social entrepreneurship"*, Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Founders Working Group. Durham, NC: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Fuqua School of Business, Duke University.
- Dees J. G., Anderson B. B., Wei-Skillern J. (2004), "Scaling social impact", *Stanford social innovation review*, vol. 1, pp. 24-32.
- Gassmann O., Enkel E., Chesbrough H. (2010), "The future of open innovation", *R&D Management*, introduction to the special issue on open innovation, pp. 1-9.
- Gilbert B.A., McDougall P. P., Audretsch D. B. (2006), "New venture growth: A review and extension", *Journal of Management*, vol. 32, pp. 926-950.
- Haveman H. A., Rao H. (1997), "Structuring a theory of moral sentiments: institutional and organizational coevolution in the early thrift industry", *American journal of sociology*, vol. 102, pp. 1606-1651.
- Haveman H. A., Rao H., Paruchuri S. (2007), "The winds of change: the progressive movement and the bureaucratization of thrift", *American sociological review*, vol. 72, pp. 117-142.

- Hofstede G. (1980), *Cultural consequences: International differences in work-related values* Sage, Beverly Hills, CA.
- Laursen K., Salter A. (2006), "Open Innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms", *Strategic management journal*, vol. 27, pp. 131-150.
- Lepak D.P., Smith. K.G., Taylor M.S. (2007), "Value creation and value capture: A multi-level perspective", *Academy of Management Review*, vol. 32, pp. 180-194.
- Lichtenthaler U. (2009), "Outbound open innovation and its effect on firm performance: examining environmental influences", *R&D Management*, vol. 39, pp. 317-330.
- Mair J., Marti I. (2006), "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight", *Journal of World Business*, vol. 41, pp. 36-44.
- Marquis C., Huang Z. (2009), "The contingent nature of public policy and the growth of US commercial banking", *Academy of management journal*, vol. 52, pp. 1222-1246.
- Nicholls A. (2006), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, Oxford, UK.
- Nicholls A. (2010), "Editorial: Continuations and Beginnings", *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, pp. 1-4.
- Nohria N., Dwyer D., Dalzell F. (2002), *Changing for tunes: the rise and fall of the industrial corporation*, Wiley, New York.
- Peredo A.M., McLean M. (2006), "Social entrepreneurship: A critical review of the concept", *Journal of World Business*, vol. 41, pp. 56-65.
- Prahalad C. K. (2004), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing.
- Roper J., Cheney G. (2005), "Leadership, learning and human resource management: The means of social entrepreneurship today", *Corporate Governance*, vol. 5, pp. 95-104.
- Schramm C. (2010), "All Entrepreneurship is Social", *Stanford Social Innovation Review*, Spring issue, pp. 20-22.
- Smith B., Stevens C. (2010), "Different forms of social entrepreneurship: The role of geography and structural embeddedness on measurement and scaling of social value", *Entrepreneurship and regional development*, vol. 22, pp. 575-598.
- Steyaert C., Katz J. (2004), "Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive, and social dimensions", *Entrepreneurship and regional development*, vol. 16, pp. 179-196.
- Taylor M. A., Dees J. G., Emerson J. (2001), "The question of scale: finding an appropriate strategy for building on your success" in Dees J. G., Emerson J.,

- Economy P., *Strategic tools for social entrepreneurs: enhancing the performance of your enterprising nonprofit*, Wiley, Hoboken, NY, pp. 235-266.
- Thakur S. P. (1999), "Size of investment, opportunity choice and human resources in new venture growth: Some typologies", *Journal of Business Venturing*, vol. 14, pp. 283-309.
- Wholey D. R., Sanchez S. M. (1991), "The effects of regulatory tools on organizational populations", *Academy of management review*, vol. 16, pp. 743-767.
- Yunus M. (2009), *Creating a World without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*, USA Public Affairs.
- Zahra S. A., Rawhouser H. N., Bhawe N., Neubaum D. O., Hayton C. (2008), "Globalization of social entrepreneurship opportunities", *Strategic Entrepreneurship journal*, vol. 2, pp. 117-131.

Editoria elettronica

- Dees, J. G. (2008). *Scaling social impact research project*.
www.caseatduke.org/documents/annotated_bibliography_scalingsocialimpact.pdf
- Santos M. F. (2009), "A positive theory of social entrepreneurship" *Working paper*, INSEAD. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1553072

Benedetto Cannatelli

PhD Student in Management
ALTIS – Alta Scuola Impresa e Società
Università Cattolica del Sacro Cuore
Via San Vittore 18
20123 Milano
e-mail: Benedetto.cannatelli @ unicatt.it

Brett Smith

Assistant Professor
Center for Social Entrepreneurship
Miami University
2078 Farmer Hall
45056 Oxford, OH
e-mail: Smithbr2 @ muohio.edu