



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra: Strategie d'impresa

La scalabilità delle imprese sociali.

*Lo strumento delle partnership profit no profit e la
crescita per adiacenze: il caso Made in Carcere*

Relatore

Prof. Luca Pirolo

Candidato

Lucrezia Speroni

Matr. 647771

Correlatore

Prof. Paolo Boccardelli

Anno accademico 2013-2014

Introduzione	1
Capitolo 1: L' Impresa sociale	
• 1.1 Excursus storico	3
• 1.2 La legislazione italiana	8
• 1.3 Definizioni oltre la normativa	13
• 1.4 Le opportunità di tipo economico	19
Capitolo 2: La scalabilità dell'impresa sociale	
• 2.1 Lo sviluppo strategico nell'impresa sociale	24
• 2.2 Il concetto di scalabilità	29
• 2.3 Capacità alla base dello <i>scaling</i>	33
• 2.4 Modelli di <i>scaling</i>	36
• 2.5 Strategie di <i>scaling</i>	39
Capitolo 3: Partnership con grandi marchi	
• 3.1 I confini dell'impresa	47
• 3.2 Il concetto di <i>cross-fertilization</i> tra mondo <i>profit</i> e <i>no profit</i>	50
• 3.3 Le partnership tra imprese <i>profit</i> e <i>no profit</i>	53
• 3.4 Partnership per la crescita	56
• 3.5 Rischi e benefici derivanti dalle partnership	60
Capitolo 4: Crescita aziendale	
• 4.1 La crescita e le sue varie forme	63
• 4.2 Le determinanti della crescita e le sue dimensioni	67
• 4.3 La crescita per adiacenze	71

• 4.4 Le varie tipologie di adiacenze e come valutare le opportunità di crescita	74
Capitolo 5: Un caso di scalabilità nel settore <i>no profit</i>: Made in Carcere	
• 5.1 Presentazione del caso Made in Carcere	78
• 5.2 Interviste	81
• 5.3 Analisi e risultati	94
Conclusioni	98
Bibliografia	100
Sitografia	104

Introduzione

Alla luce dell'attuale scenario socio economico, della crisi dei sistemi di welfare, della crisi internazionale che sta generando conseguenze economiche e sociali rilevanti, al cambiamento delle abitudini dei consumi dei clienti, alla maggiore attenzione per le problematiche socio-ambientali delle aziende, si assiste ad un crescente interesse per l'imprenditoria sociale che pur perseguendo finalità sociali adotta un approccio imprenditoriale.

L'obiettivo di questo elaborato è in sintesi quello di indagare in che modo e in quale misura le imprese sociali possono essere competitive sul mercato, ovvero in che modo possono scalare il loro business.

La metodologia di studio usata è di tipo qualitativo, usando fonti bibliografiche e conducendo interviste ai soggetti coinvolti nel processo di crescita dell'impresa (Luciana Delle Donne, Giovanni Lo Storto, Nicola Dambra).

Il primo capitolo espone il concetto d'impresa sociale partendo dai primi esempi nella storia fino ad arrivare ai giorni d'oggi analizzando i vari sistemi di *welfare* per spiegare il perché delle differenze tra le imprese dei vari Paesi. Facendo un focus sulla situazione e sulla legislazione italiana si passa ad allargare il concetto di impresa sociale, travalicando i confini imposti dalla normativa italiana emerge così la possibilità di considerare imprese sociali quelle imprese che riescono a raggiungere fini sociali prescindendo dalla forma giuridica. Vengono poi analizzate le opportunità di tipo economico legate all'impresa sociale.

Nel secondo capitolo si affronta il tema delle strategie di sviluppo delle imprese analizzando le tipologie più comuni, concentrandosi poi sul tema della scalabilità, cioè la capacità delle imprese di sostenere o migliorare le loro prestazioni in termini di redditività e di efficienza quando aumenta il loro raggio d'azione o il loro volume di vendite, in altre parole la capacità di un'azienda di continuare a funzionare efficacemente all'aumentare della sua dimensione. Studiando le capacità alla base dello *scaling* si enunciano i due modelli di *scaling*, quello "SCALERS" e quello delle "5R". Un imprenditore sociale che intende estendere il proprio raggio d'azione deve assumere due decisioni: dove scalare e come scalare. Per quanto riguarda il dove emergono due possibilità: *scaling up* e *scaling deep*. Il primo riguarda la possibilità di estendere l'area geografica di riferimento, il secondo concerne la possibilità di estendere il proprio raggio d'azione grazie all'ampliamento dell'offerta di beni e servizi per la comunità nel quale l'impresa già opera. Viene poi analizzata in base a delle variabili quale strategia risulta essere migliore per una determinata

azienda. Da questa analisi si evince che la scalabilità nelle imprese sociali può essere intrapresa attraverso la creazione di partnership o attuando una forma di crescita per adiacenza.

Nel Terzo Capitolo viene affrontato il tema delle partnership tra imprese *no profit* e *profit* partendo dal concetto di *Open Innovation*, passando per quello di *cross fertilization*, considerato un prerequisito alle collaborazioni, fino ad arrivare alla forme di cooperazione vere e proprie. L'attuale scenario competitivo aiuta la creazione di collaborazioni tra questi due mondi una volta distanti e separati. Dai dati trattati si evince una correlazione positiva tra partnership e crescita, vengono inoltre analizzati i benefici e i rischi derivanti da queste collaborazioni.

Nel Quarto Capitolo viene trattato il tema della crescita aziendale, iniziando dalle varie forme di crescita, analizzandone vantaggi e svantaggi, le determinanti e le loro dimensioni si conclude che la crescita più adatta ad un'impresa sociale è quella per adiacenze. Vengono quindi esposti gli obiettivi e le varie tipologie di adiacenze, evincendo che alla base delle adiacenze vi è il concetto di replicabilità.

Nel Quinto, e ultimo, capitolo si esamina un caso studio: *Made in Carcere*. Attraverso l'analisi di questo caso aziendale e con l'ausilio di alcune interviste, si vuole dimostrare che l'impresa sociale per scalare il proprio business deve instaurare delle partnership con delle grandi imprese *profit* e crescere per adiacenze. Viene poi fatto un focus su delle esperienze dell'azienda analizzando che strategia di *scaling* è stata attuata.

Riassunto

Con il presente elaborato si vuole dimostrare la crescente importanza economica, e non più solamente sociale, delle imprese facenti parte del settore *no profit* e analizzare le varie strategie per intraprendere dei percorsi efficienti di *scaling*.

Nel **Primo Capitolo** è sviluppato il concetto di *impresa sociale* partendo dalle prime forme di aiuto sociale risalenti al XIX secolo fino ad arrivare ai giorni d'oggi analizzandone i motivi che hanno portato allo sviluppo di questa forma di sussidi ai più disagiati. Attraverso lo studio dei sistemi di *welfare* nei vari Paesi si esamina perché le imprese sociali si sono sviluppate in maniera differente nel mondo. Viene poi analizzata la legislazione italiana a riguardo e la dottrina che va oltre la normativa. Molti studiosi espandono il concetto di impresa sociale al di là dei limiti imposti dalla normativa ampliando il concetto riferendosi ai fini sociali che l'impresa riesce a raggiungere prescindendo dalla forma giuridica e dai limiti da essa imposti. L'impresa sociale viene quindi definita come quell'impresa in cui vi è un soggetto che applica principi di business per risolvere problemi sociali e crea valore sia per gli shareholder che per gli stakeholder. L'obiettivo di queste imprese è quello di mettere in atto un cambiamento sociale aumentando il benessere per la collettività. L'imprenditoria sociale assume un ruolo sempre più importante a causa della crisi economica attuale e del declino del ruolo della Pubblica Amministrazione. Si assimila così al termine d'*impresa sociale* quello di *social innovation*, innovare in ambito sociale significa individuare e fornire soluzioni ai nuovi bisogni. L'imprenditoria sociale in questo nuovo contesto economico che si sta delineando non riguarda più solo il settore *no profit*, anche le imprese *profit* possono rivedere i propri modelli di business che risultano essere in crisi traendo spunti da queste forme imprenditoriali. Negli ultimi anni sono nate le imprese definite *ibride*, che hanno il duplice scopo di essere competitive sul mercato ma allo stesso tempo di raggiungere alti livelli di benessere sociale e ambientale.

Nel **Secondo Capitolo** si affronta il tema dello sviluppo strategico delle imprese che risulta essere di crescente interesse da parte di studiosi e manager non solo delle aziende *profit* ma anche di quelle *no profit*, analizzando nel dettaglio il concetto di *scaling*. La scalabilità si riferisce alla capacità di un'impresa di sostenere o migliorare le sue prestazioni in termini di redditività e di efficienza quando aumenta il suo raggio d'azione o il suo volume di vendite, ovvero la capacità di una società di continuare a funzionare efficacemente all'aumentare della sua dimensione. Il concetto di scalabilità collegato all'impresa sociale indica quelle dinamiche secondo le quali imprese caratterizzate da forti obiettivi sociali possono definire e realizzare strategie per estendere il proprio

impatto a favore di un determinato target di beneficiari e riguarda la capacità di un'azienda di amplificare il valore sociale generato dalle proprie attività. La scalabilità è ritenuta interessante per l'imprenditoria sociale per due motivi: questo processo permette di affrontare problemi molto diffusi utilizzando, attraverso meccanismi di replica, azioni che hanno già dimostrato la loro efficacia in ambiti geografici differenti e utilizzare modelli operativi di successo già sperimentati può creare un collegamento tra realtà distanti generando un confronto costruttivo. Partendo poi dal discorso del presidente degli Stati Uniti Roosevelt si affronta il concetto di "*Bottom of the pyramid*", le aziende e i governi non devono considerare i più poveri come vittime ma iniziare a vedere in loro imprenditori resilienti e creativi nonché esigenti consumatori. Un modo per servire i clienti alla base della piramide è quello di far collaborare le grandi aziende con le organizzazioni sociali civili e gli enti pubblici. Casi di rilevanza mondiale per quanto riguarda il tema della scalabilità sono la Grameen Bank e Habitat for Humanity, l'economia sociale essendo orientata verso il prossimo è più predisposta, al contrario dell'economia privata, alla diffusione del proprio modello di business, da qui l'ampio uso di reti e network. Dopo aver esaminato le capacità alla base dello *scaling* si analizzano i modelli di *scaling*. In dottrina esistono due modelli di *scaling*: il modello "*SCALERS*" e quello detto delle "*5R*".

Il modello *SCALERS* è caratterizzato da sette aree, riconducibili ad ogni lettera dell'acronimo: *Staffing, Communicating, Alliance Building, Lobbying, Earning generation, Replicating, Simulating market forces*.

Un altro modello per implementare al meglio una strategia di *scaling* è quello delle 5R, le 5R stanno per: *Readiness, Receptivity, Resources, Risk e Returns*.

Vengono poi individuate ed analizzate le varie strategie di *scaling* con l'obiettivo di capire quale sia la più adatta in relazione al contesto a cui ci si riferisce. Un imprenditore sociale deve chiedersi innanzitutto dove scalare e come, emergono così due possibilità: *scaling up* e *scaling deep*, il primo concerne la capacità dell'impresa di creare maggior valore grazie all'estensione geografica, il secondo riguarda la possibilità di estendere il raggio d'azione grazie all'ampliamento dell'offerta di beni e servizi per la comunità nel quale già si opera. Il processo di *scaling up* può essere sotto classificato in branching, affiliazione e disseminazione in base al grado di controllo da parte dell'azienda principale sulle unità locali e si analizza in base a diverse variabili quale è la strategia migliore.

Dalle varie analisi si evince che la scalabilità, un processo caratterizzato da lentezza e gradualità, ben si adatta all'impresa sociale, caratterizzata anch'essa da processi lenti e gradualità, e che può essere implementata sia ampliando il proprio raggio d'azione attraverso la creazione di partnership

e reti d'impresa che ampliando il proprio business attuando una forma di crescita per adiacenze, questi temi saranno trattati nel Terzo e nel Quarto Capitolo.

Nel **Terzo Capitolo** si tratta il tema della partnership tra imprese *no profit* e *profit* con lo scopo di evidenziare i benefici derivanti da queste collaborazioni. Il Capitolo parte dal concetto di *Open Innovation* il quale giustifica l'apertura dei confini dell'impresa con lo scopo di cercare idee, progetti e capacità al di fuori dei propri confini e farli propri, la conoscenza e le competenze messe in circolo creano valore per la rete. Viene poi analizzato un fenomeno, la *cross fertilization*, considerato un prerequisito alla base delle collaborazioni tra imprese *no profit* e *profit*, che risulta essere un valido strumento per un confronto tra diverse realtà.

Le collaborazioni tra *profit* e *no profit* hanno acquistato un crescente interesse tra i ricercatori sia per la loro crescente numerosità, sia per le diverse configurazioni che assumono e si configurano come il risultato di un lungo processo di valutazione dei benefici e dei rischi derivanti dalla partnership attraverso un confronto tra la parti e grazie a processi di fertilizzazione incrociata.

Attualmente la complessità dei problemi sociali, le poche risorse statali messe a disposizione, l'estensione di questi problemi e della loro magnitudo richiede una condivisione del problema e la capacità di agire in maniera integrata e coordinata e attraverso reti, perciò sempre più frequentemente si assiste alla nascita di collaborazioni tra imprese *profit* e *no profit*.

Entrando nel vivo delle partnership vengono analizzate le motivazioni che spingono questi due mondi differenti a entrare in contatto, ovvero una crescente attenzione alla *Corporate Social Responsibility* da parte delle aziende *profit*, la diffusione del consumo responsabile tra i clienti, competizione crescente per le imprese *no profit* nell'attività di raccolta fondi a causa delle diminuzione dei trasferimenti da parte della Pubblica Amministrazione. Viene poi evidenziata la correlazione positiva tra partnership e crescita, l'impresa sociale, nonostante la crisi economica, continua a crescere e soprattutto grazie alla sua capacità di costruire relazioni. La collaborazione tra imprese *profit* e *no profit* quando è ben gestita può portare a vantaggi rilevanti per entrambe ma bisogna analizzare anche i rischi connessi a queste collaborazioni per evitarli.

Il **Quarto Capitolo** affronta l'altro metodo per scalare con un successo un business sociale, la crescita per adiacenze. Prima di entrare nel vivo della crescita per adiacenze si analizza il fenomeno della crescita aziendale e le sue varie forme considerando sia le linee interne che quelle esterne. Prendendo come riferimento lo schema teorico proposto da Ansoff e adattandolo alle imprese sociali si delineano quattro opzioni strategiche per far fronte ai cambiamenti in atto nello scenario competitivo: penetrazione del mercato, sviluppo del mercato, sviluppo del servizio e diversificazione. Altro contributo al tema dell'innovazione e della crescita delle imprese sociali è quello di Fazzi, che sulla base dell'approccio di Osborne, propone quattro tipologie di innovazione:

incrementale, espansiva, evolutiva e totale. Per capire quale forma di crescita attuare e ottenere una crescita profittevole si analizzano i fattori che la influenzano: determinanti individuali, organizzative e ambientali. La crescita aziendale non riguarda solo l'aumento della profittabilità della stessa ma anche altre dimensioni, ossia: la dimensione, le relazioni e la crescita di tipo qualitativo. Dallo studio delle varie forme di crescita si evince che quella maggiormente adatta al settore *no profit* risulta essere quella per adiacenze. Il settore *no profit*, caratterizzato da poche risorse economiche-finanziarie, organizzative ed umane, può riscontrare grandi difficoltà nell'intraprendere un percorso di crescita, la crescita per adiacenze risulta essere un'opzione intermedia in quanto le imprese non devono costruire un business da zero ma entrare in business limitrofi al proprio. L'impresa una volta aver consolidato il proprio *core business* può ridefinire il proprio modello di business per la crescita adottando questo tipo di strategia, ampliare cioè i propri confini verso nuovi territori, aree limitrofe, sfruttando i punti di forza ma mantenendo pur sempre un contatto con l'attività core. La crescita per adiacenze ha tre obiettivi principali: espandere e rafforzare il *core business* con l'ausilio di prodotti e servizi adiacenti; iniziare una nuova fase di crescita redditizia; rivitalizzare un business poco redditizio o che si trova in una fase decrescente.

Vengono poi analizzate le sei tipologie di adiacenze che si possono sviluppare dal core business e sono: *adiacenze di prodotto, geografiche, lungo la catena del valore, di canale, a livello di clienti e a livello di nuovo business*. Alla base della crescita per adiacenze vi è il concetto di replicabilità, cioè la conoscenza e la possibilità di riportare in nuovi contesti una formula ripetibile che porti ad una crescita profittevole, fondamentale è poi la conoscenza del cliente. Per capire quale percorso di crescita per adiacenze intraprendere bisogna analizzare se la crescita si basa sul rafforzamento del *core business*, scegliere le adiacenze con i profit pool più considerevoli e cercare di essere il leader nel settore in cui ci si vuole espandere. Le adiacenze quindi condividendo capacità con il *core business* permettono di realizzare sinergie ed economie di scala, rafforzano il *core business* e non sottraggono risorse, per questo prima di crescere l'impresa ha bisogno di avere una base solida e forte.

Il **Quinto Capitolo** prende in esame un caso studio, la cooperativa sociale *Made in Carcere*, marchio di Officina Creativa, nata nel 2007 da un'idea di Luciana Delle Donne. Il *core business* di *Made in Carcere* è la produzione di accessori, borse e gadget creati con stoffe e materiali di scarto, la cooperativa svolge tutta l'attività produttiva nella casa circondariale di Borgo San Nicola a Lecce. La *mission* di *Made in Carcere* è dare una seconda vita, una seconda chance, alle detenute e ai tessuti. Attraverso l'analisi dell'attività svolta da *Made in Carcere* e con l'ausilio di interviste condotte a Luciana Delle Donne, Giovanni Lo Storto (Luiss) e Nicola Dambra (Alitalia) emerge l'importanza crescente della responsabilità d'impresa e del tema della sostenibilità. In questo

contesto l'impresa sociale assume una posizione di forza che può sfruttare questo crescente interesse nei suoi confronti per crescere ed allargarsi. La sostenibilità viene vista come l'unico driver in grado di guidare la crescita aziendale, perciò le grandi imprese *profit* accolgono con favore le partnership con le imprese *no profit*. Dall'altro lato gli imprenditori sociali si rendono conto che da soli è molto difficile crescere quindi sfruttano i network e le reti d'impresa per stringere partnership con le imprese *profit*. Vengono poi prese in considerazione varie azioni di *Made in Carcere* e analizzato se sono state implementate strategie di *scaling up* o *scaling deep*.

A sostegno della tesi che l'impresa sociale può scalare il proprio business attraverso le partnership con le imprese *profit* e grazie alla crescita per adiacenze vengono analizzati il fatturato e l'aumentare delle risorse umane nel caso *Made in Carcere* e si nota una notevole crescita. Ciò dimostra che le strategie aziendali messe in atto da *Made in Carcere* sono state strategie vincenti che hanno portato alla scalabilità del business in un settore di nicchia non facile da sviluppare.

Conclusioni

A conclusione di questa analisi emerge che l'impresa sociale può scalare il proprio business attraverso le partnership con le imprese *profit* e la crescita per adiacenze.

Questa tesi non è evidenziata solo dalla letteratura ma anche da dati concreti, basta vedere che le imprese *no profit* che hanno instaurato partnership con imprese *profit* sono quelle che sono cresciute di più e stessa cosa vale per le imprese *no profit* che hanno implementato una strategia di crescita per adiacenze.

Per l'impresa sociale che è un'impresa caratterizzata da scarse risorse finanziarie instaurare collaborazioni e allargare il proprio business in aree limitrofe risulta il metodo più facile per crescere, quello con meno assunzione di rischi.

Nel 2014 i rapporti delle imprese *no profit* con aziende *profit* sono aumentati arrivando al 21% e si assiste ad una crescita della performance aziendale del 23,3%.

Il caso analizzato, *Made in Carcere*, supporta questi dati. *Made in Carcere* diventa operativa nel 2008 e parte con uno staff di appena cinque detenute, Luciana Delle Donne e due collaboratori per arrivare nel 2014 ad avere 20 dipendenti fissi con picchi di cinquanta per grandi commesse ed anche il fatturato è aumentato visibilmente passando da 50.000 Euro a 400.000 Euro. Ciò è stato possibile grazie all'intuizione di Luciana Delle Donne che ha capito che da soli non si riesce a crescere e per questo ha aperto i confini della sua impresa collaborando con grandi marchi del settore *profit* quali Eataly, Alitalia, Borsalino, Slow Food, Fontanafredda e aprendosi anche al mondo delle università tra le quali la Luiss Guido Carli e l'università Aldo Moro di Bari. La Delle Donne ha compreso e sfruttato il crescente interesse per l'imprenditoria sociale, ad oggi tutte le grandi aziende ritengono un principio cardine del proprio operato la sostenibilità sociale d'impresa. Per le grandi imprese la sostenibilità è diventata la strategia vincente per l'azienda, il driver che guida tutto l'operato in quanto per rimanere competitivi in un mercato sempre più duro bisogna avere una visione di lungo periodo. Le imprese *profit* ottengono grandi benefici da queste partnership sia in termini di visibilità e reputazione che dal punto di vista economico finanziario e sono quindi pronte a collaborare con imprese *no profit*.

Grazie alle partnership le imprese sociali riescono a perseguire una strategia di *scaling up*, espandendo il loro raggio d'azione oltre i confini locali. Per una piccola impresa, come solitamente è quella sociale, il modo più efficace e che comporta meno rischi di fallimento e meno dispendio di risorse è quello di creare delle partnership sfruttando reti d'impresa e network.

L'impresa sociale riesce quindi ad aumentare il proprio business grazie alle collaborazioni con imprese *profit* ma anche grazie all'ampliamento delle proprie aree di business.

Per un'impresa con poche risorse finanziarie e umane a disposizione può essere difficile e pericoloso allontanarsi troppo dal *core business*, risulta quindi più conveniente sviluppare nuovi prodotti e servizi tenendosi ancorati al business di base. Ecco che nasce l'esigenza di crescere per adiacenze, ovvero ampliare i propri confini verso nuovi territori, aree limitrofe, sfruttando i punti di forza ma mantenendo pur sempre un contatto con l'attività *core*, attraverso la crescita per adiacenze le imprese *no profit* attuano una strategia di *scaling deep*.

Le strategie vincenti per la scalabilità dell'impresa sociale risultano quindi essere la creazione di partnership con imprese *profit* e la crescita per adiacenze.

Bibliografia

Alvord S. H., Brown L. D., Letts C. W. (2004). *Social Entrapreneurship and Societal Transformation. An Exploratory Study.*

Austin J. E. (2010). *The collaboration challenge: How nonprofits and business succeed through strategic alliances.*

Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. (2006). *Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? Entrepreneurship theory and practice.*

Battilana J., Dorado S. (2010). *Bulding sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations.*

Bloom P. N., Chatterji A. K. (2009). *Scaling social entrepreneurial impact.*

Bloom P. N., Smith B. R. (2010). *Identifying the drivers of social entrepreneurial impact: theoretical development and an exploratory empirical test of SCALERS.*

Borzaga Carlo, Fazzi Luca (2008). *Governo e organizzazione per l'impresa sociale.* Carocci Editore.

Borzaga Carlo, Zandonai F. (2009). *L'impresa sociale in Italia: economia e istituzioni dei beni comuni.* Donzelli, Roma.

Bradach J. L. (2003). *Going to scale. The Challenge of Replicating Social Programs.*

Cannatelli Benedetto (2013). *Strategia e Scalabilità delle aziende a elevato impatto sociale.* Vita e Pensiero.

Dacin Peter A., Dacin M. Tina, Matear Margaret (2010). *Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here.*

Dacin M. Tina, Dacin Peter A., Tracey Paul (2011). *Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions.*

Dees J. G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship.*

Dess J. G., Anderson B. B., Wei-Skillern J. (2004). *Scaling social impact: Strategies for Spreading Social Innovation.*

Dorado S. (2006). *Social entrepreneurial venturers: different values so different process of creation, no?*

Ferrucci Luca (2000). *Strategie competitive e processi di crescita dell'impresa.* Franco Angeli.

- Fiorentini Giorgio, E. Maggio, V. Melandri, A. Santuari, E. Speranzini, S. Zamagni (2002). *Il nonprofit italiano al bivio*. Egea.
- Fiorentini Giorgio, Calò Francesca (2013). *Impresa sociale & innovazione sociale. Imprenditorialità nel terzo settore e nell'economia sociale: il modello IS&IS*. Franco Angeli.
- Grandinetti R., Nassimbeni G. (2007). *Le dimensioni della crescita aziendale*. Franco Angeli.
- Greiner L. E. (1972). *Evolutions and revolutions as organizations grow*.
- Grant Robert M. (2011). *L'analisi strategica per le decisioni aziendali. Concetti, tecniche, applicazioni*. Il Mulino.
- Hamm J. (2002). *Why entrepreneurs don't scale*.
- Mair Johanna, Battilana Julie, Cardenas Julian (2012). *Organizing for Society: A Typology of Social Entrepreneurial Models*.
- Mair Johanna, Marti Ignasi (2006). *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*.
- Montgomery Wren, Dacin Peter A., Dacin M. Tina (2012). *Collective Social Entrepreneurship: Collaboratively Shaping Social Good*.
- Penrose E. (1959). *The theory of the Growth of the Firm*.
- Peredo Ana Maria, McLean Murdith (2006). *Social entrepreneurship: A critical review of the concept*.
- Picciotti Antonio (2013). *L'impresa sociale per l'innovazione sociale. Un approccio di management*. Franco Angeli.
- Prahalad, Hammond Allen (2002). *Serve the World's Poor, Profitable*. (Harvard Business Review)
- Prahalad, Stu Hart (2002). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*
- Santos Filipe M. (2012). *A Positive Theory of Social Entrepreneurship*.
- Seelos C., Mair J. (2005). *Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor*.
- Seelos C., Mair J. (2007). *Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view*.
- Seelos C., Mair J. (2010). *Organizational Mechanisms of Scaling Social Enterprises*.
- Sen Amartya (1988). *Etica ed economia*. Editori Laterza.
- Taylor M. A., Dees G, Emerson J. (2002). *The question of scale: Finding an appropriate strategy for building on your success*.

Venturini P., Zandonai F. (2012) *L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa.*

Wei-Skillern J. (2003). *Nonprofit geographic expansion: Branches, affiliates, or both?*

Wernerfelt B. (1984). *A resource based view of the firm.*

Yunus et al. (2010). *Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience.*

Zook Chris (2004). *Il segreto della crescita.* H B S Press, Etas.

Sitografia

http://www.adhocsoluzioni.it/download/TechVerde/TEchVERDE_numero_2.pdf

http://www.aicon.it/file/convdoc/exsum_reportiris_socent_1-IT.pdf

http://www.aicon.it/file/convdoc/corporatesocialresponsability_zarri.pdf

<http://www.borsaprogettisociali.it/Allegati/impaginato%20Quaderno%20Le%20partnership%20tra%20imprese%20e%20org%20%283%29.pdf>

http://www.ceccarelli.it/Repository/paper/1_63.pdf

<http://www.che-fare.com/vademecum/3-concetti-e-definizioni-sullinnovazione-sociale/>

<http://corporate.alitalia.it/it/media/comunicati-stampa/07-03-2014.html>

<http://www.corrieresalentino.it/2014/10/orti-verticali-dal-carcere-di-lecce-al-salone-del-gusto-di-torino/>

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>

http://www.economia.uniparthenope.it/modifica_docente/calza/corporate_strategy_introduzione.pdf

<http://www.eccellere.com/rubriche/Marketing/causerelated.htm>

http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/conference/oecd_en.pdf

<http://www.irisnetwork.it/2013/05/rapporto-iris-presentazione-a-unioncamere/>

<http://www.lastampa.it/2014/10/23/multimedia/societa/cucina/speciali/salone-del-gusto-2014/gli-orti-verticali-delle-donne-di-made-in-carcere-AsbsozcrvEq3V828jNHLMJ/pagina.html>

<http://www.madeincarcere.it/>

<http://www.matthewsavage.com/2011/02/scalability-for-social-enterprises-and-non-profits/>

<http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/stili-tendenze/2012-08-02/made-carcere-scali-pugliesi-121206.php?uuid=AbO1UCIG>

<http://www.mt.camcom.it/P42A2126C499S127/Crescono-le--impresa-sociali--A-Matera-dibattito-e-mostra-.htm>

<http://www.pmi.it/economia/mercati/articolo/53105/impres-e-non-profit-come-migliorare-le-partnership.html>

http://www.repubblica.it/solidarieta/cooperazione/2014/11/15/news/rizzo_la_crisi_porta_scelte_nuove_gli_ibridi_organizzativi_nella_finanza_etica-100632693/

<http://www.rivistaimpresasociale.it/>

<http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/84-cross-fertilisation-tra-mondo-profit-e-imprese-sociali.html>

http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/download/11_bbdb20f68e0707b2a41d59d5e8929c29.html

<http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/73-riformare-l-impresa-sociale-per-riformare-il-terzo-settore.html>

<http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/84-cross-fertilisation-tra-mondo-profit-e-imprese-sociali/84-cross-fertilisation-tra-mondo-profit-e-imprese-sociali.html?start=2>

<http://www.slideshare.net/avanzisrl/social-innovation-workshop-rapporto-finale>

<https://www.se-alliance.org/upload/Membership%20Pages/evolution.pdf>

<http://www.siresearch.eu/blog/partnership-explore-new-funding-sources-innovators>

<http://www.siresearch.eu/blog/social-intrapreneurship-%E2%80%98new-kid-block%E2%80%99>

<http://sociale.corriere.it/limpresa-sociale-resiste-alla-crisi-la-svolta-sta-nella-partnership-profit-non-profit/>

<http://www.strategy-business.com/article/11518?pg=all>

<http://saperi.forumpa.it/story/65421/l-impresa-sociale-ci-salvera-verso-il-modello-della-filiera-sussidiaria>

http://www.treccani.it/enciclopedia/i-sistemi-di-welfare-in-europa-e-nel-mondo_%28Atlante-Geopolitico%29/

<http://www.vita.it/ultimenotizie/impresa-sociale-2-0.html>

http://it.wikibooks.org/wiki/Impresa_sociale_di_comunit%C3%A0/Le_radici_culturali

http://it.wikipedia.org/wiki/Impresa_sociale