



*Dipartimento di Impresa e Management*

*Dinamiche Industriali*

Conformarsi o distinguersi? L'importanza dell'identità  
organizzativa per le imprese sociali all'interno del network Ashoka.

RELATORE

PROF. Rullani Francesco

CANDIDATO

Lucio Proia

MATR. N.

675501

CORRELATORE

PROF. Basile Roberto Giovanni

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

Indice

Introduzione.....	5
Capitolo 1 Identità Organizzativa .....	10
1.1 Introduzione .....	10
1.2 Analisi della letteratura .....	11
1.3 Quattro prospettive attraverso cui analizzare l’OI .....	14
1.4 Organizational Identity ed Impresa sociale.....	19
1.4.1 Organizzazioni filantropiche .....	19
1.4.2 Organizzazioni a scopo sociale .....	20
1.4.3 Organizzazioni ibride .....	21
1.5 Organizzazioni ibride integrate e differenziate e rischio di mission drift .....	22
Capitolo 2 L’impresa sociale .....	30
2.1 Nozione ed evoluzione storica .....	30
2.2 Dove operano le imprese sociali .....	42
2.3 L’impresa sociale nel mondo .....	46
2.3.1 Europa .....	47
2.3.1.1 Introduzione e modelli di welfare .....	47
2.3.1.2 Le differenze nei diversi paesi europei .....	49
2.3.2 Asia.....	50
2.3.3 Africa.....	52
2.3.4 Nord America.....	53
2.3.5 Sud America.....	55
2.4 I tre pilastri dell’impresa sociale .....	58
Capitolo 3 Ashoka.....	61
3.1 Introduzione .....	61

3.2 Di cosa si occupa.....	62
3.3 Programma Fellow .....	69
3.3.1 Gli stakeholder di Ashoka .....	71
3.3.2 Misurare i risultati del programma.....	72
3.3.3 Limiti del modello di misurazione dei risultati .....	78
Capitolo 4 Analisi Empirica.....	80
4.1 Introduzione .....	80
4.2 Metodologia .....	80
4.2.1 L'idea .....	80
4.2.2 Classificazione delle parole.....	83
4.2.3 Costruzione del foglio di calcolo .....	86
4.3 Inserimento Database in Stata con conseguente costruzione delle variabili necessarie .....	94
4.4 Problema iniziale di Selection e modello a due stadi di Heckman .....	96
4.4.1 Cenni teorici del modello .....	97
4.4.2 Tentativo di applicazione del modello di Heckman al nostro database .....	98
4.5 Costruzione regressione OLS.....	99
4.6 Risultati OLS Robust .....	99
4.6.1 Applicazione regressioni al caso delle nove parole da noi selezionate e i problemi di multicollinearità.....	101
Capitolo 5 Discussione.....	103
Conclusione.....	105
Appendice.....	108
Bibliografia.....	122

## Indice delle figure

Figura 1. Differenze tra società for profit e no profit.....	35
Figura 2. PCDO, People, Context, Deal, Opportunity Framework.....	36
Figura 3. L'importanza della social value proposition nel framework PCDO .....	40
Figura 4. Principali settori in cui operano le imprese sociali in Asia.....	51
Figura 5. Trasformazioni comportamentali, organizzative e istituzionali. ....	54
Figura 6. Somma stimata capitali investiti sotto forma di investimenti a impatto sociale in America Latina.....	56
Figura 7. Elementi chiavi del programma Fellow di Ashoka. ....	68
Figura 8. Alcune colonne del foglio di calcolo iniziale. ....	87
Figura 9. Illustrazione dei campi di Provenienza.....	93
Figura 10. Sintesi risultati regressioni.....	99
Figura 11. Modello UML implementato per la gestione dei Fellow.....	113

## Introduzione

È possibile ottenere profitti e allo stesso tempo generare esternalità positive verso ambiente in cui si opera?

Oggi possiamo provare a dare una risposta a questo quesito introducendo il concetto di organizzazioni ibride e, nello specifico, di imprese sociali. Il contesto in cui viviamo, dominato da problemi di enorme portata quali il livello di inquinamento (con conseguenti mutamenti climatici), l'ancora elevato livello di mortalità infantile in alcune regioni (specialmente in Africa), la malnutrizione, l'analfabetismo e la povertà, inizia ad avere difficoltà a convivere con imprese che non pongono la giusta attenzione all'impatto che le loro attività hanno sull'ambiente e con governi che faticano a sostenere e sviluppare politiche di assistenza sociale e di welfare adeguate a garantire quelli che sono i bisogni minimi delle popolazioni dei paesi in cui operano. Entrambi questi elementi, ovvero la non efficienza dei sistemi di welfare e il marginale interessamento alle problematiche sociali da parte delle grandi imprese, generano effetti tanto più marcati quanto maggiore è il livello di arretratezza del paese considerato.

La figura dell'impresa sociale si trova oggi sotto i riflettori proprio perché potrebbe rappresentare una soluzione a molti dei problemi sopra elencati. La principale differenza con le imprese tradizionali sta nel fatto che le imprese sociali hanno una mission aziendale di carattere sociale prioritaria rispetto alla massimizzazione dei profitti e insita all'interno della propria identità organizzativa. L'aspetto innovativo di questo nuovo tipo di organizzazioni consiste nella loro capacità di conciliare il raggiungimento di obiettivi sociali con l'espletamento di una o più attività atte a generare ricavi e, laddove possibile,

profitti. La letteratura ha sempre, fino ad alcuni decenni fa, ricalcato la netta e assoluta differenza tra enti benefici, o no profit, e enti commerciali, sottolineando come uno escludesse l'altro e viceversa. Oggi la globalizzazione, l'ambiente e il contesto estremamente mutevole a cui tutti sono sottoposti sta gradualmente scardinando una serie di assiomi della letteratura economica, rendendo temi come quelli legati alle imprese sociali attuali e interessanti.

L'idea di impresa sociale si è sviluppata ed ha suscitato un costante e crescente interesse in campo accademico negli ultimi anni, in particolar modo a partire dai primi anni '80 (Battilana et al., 2014). Proprio a partire da questo periodo, come accennavamo sopra, la crescente incapacità da parte dei governi di sostenere un'ottimale ed efficace politica di welfare, insieme al poco interesse delle imprese verso quelli che erano i problemi sociali che affliggevano il contesto in cui operavano, ha portato alla diffusione di questa nuova forma organizzativa, in grado di conciliare il raggiungimento di uno scopo sociale attraverso l'espletamento di un'attività economica, potenzialmente atta a generare dei profitti. Le imprese sociali si trovano oggi ad operare sotto l'egida di grosse organizzazioni internazionali (come Ashoka), che hanno lo scopo di metterle in contatto tra loro e di favorirne crescita e sviluppo, andando a creare un vero e proprio network in cui farle navigare. Bisogna però tener conto dell'eventualità che un network, che come è noto presenta delle caratteristiche e degli ideali comuni, porti gradualmente i suoi membri ad omologarsi l'un l'altro, con il conseguente rischio di perdere i propri tratti distintivi e, in un certo senso, la loro identità. Non sempre però è facile capire se conformarsi a una identità comune porta a conseguenze negative o positive. Il punto sta nel non sottovalutare il fatto che queste organizzazioni hanno una propria identità organizzativa, formatasi in

base a una serie di variabili endogene e contestuali, e che questa identità va ad interfacciarsi continuamente con le altre presenti nel network in cui operano. Possiamo quasi azzardare che le imprese sociali che fanno parte di questi grandi network mutano la propria identità e si evolvono in conseguenza a tutta una serie di spillover di conoscenze e di informazioni che vengono messe a disposizione per il network.

Nel mio lavoro di tesi ho cercato di capire se in un'organizzazione diffusa, come può essere considerata Ashoka, conviene conformarsi all'identità condivisa oppure mantenere una propria identità differenziata. Il concetto di "convenienza" è legato all'ottenimento di una performance maggiore rispetto a quella media dei membri facenti parte del network, misurata nel nostro caso in base al livello di popolarità restituito dal web.

Per rispondere a questo quesito ho effettuato un'analisi empirica su un database appositamente costruito, volta a verificare se esiste una correlazione tra la popolarità di un determinato Fellow e il suo essersi o meno conformato a quella che è l'identità di Ashoka. Un Fellow è un individuo, quasi sempre un imprenditore sociale, selezionato e inserito all'interno di un programma di supporto e sviluppo specifico da parte di Ashoka. Il programma prevede un finanziamento economico per i primi tre anni, in modo da rendere più agevole per il Fellow potersi dedicare completamente alla crescita e alla diffusione della sua idea innovativa che potrebbe risolvere un problema sociale di portata globale (malnutrizione, educazione ecc.).

Nel primo capitolo introduciamo quello che è il concetto di identità organizzativa. Al fine di comprenderne meglio le caratteristiche, ne analizziamo i principali filoni della letteratura degli ultimi decenni. Si procede quindi passando in rassegna quattro diverse

prospettive attraverso cui studiare questo fenomeno: quella funzionalista, quella socio-costruzionista, quella psicomodinamica e infine quella postmoderna.

Il secondo capitolo si concentra sull'analisi dell'impresa sociale, in particolare sulla sua nascita, le sue caratteristiche principali, i contesti e i campi in cui più si è diffuso come tipo societario, nonché le diverse accezioni e peculiarità con cui si manifesta nei diversi continenti. Vedremo che da un punto di vista legale si sono sviluppati diversi modelli societari in differenti paesi per esprimerne al meglio quelle che sono le sue caratteristiche.

Si evidenzia poi quanto sia importante per questi tipi di organizzazioni avere una solida identità, ai fini della loro crescita e del loro sviluppo, soprattutto per evitare il rischio di mission drift. Con rischio di mission drift ci riferiamo a quei casi in cui un'organizzazione ibrida, nel caso del nostro studio un'impresa sociale, perda di vista la propria mission aziendale e si dedichi interamente al raggiungimento di uno scopo economico e non anche sociale. Da questo momento in poi utilizzeremo i termini organizzazioni ibride e imprese sociali dando loro il medesimo significato, accezione e interpretazione.

Il terzo capitolo presenta Ashoka, un'organizzazione internazionale che favorisce la nascita, lo sviluppo e la diffusione di idee innovative ad impatto sociale, raccontandone in sintesi le principali attività, i soggetti a cui si rivolge, le modalità che utilizza per misurare i risultati raggiunti dai membri aderenti ai suoi programmi e così via. L'analisi empirica, che verrà condotta nel capitolo seguente, si basa proprio su un database costruito estrapolando i dati dal sito web di Ashoka.

Il quarto capitolo, come sopra accennato, si concentra sulla parte empirica del nostro lavoro. La prima parte, dedicata alla descrizione della metodologia, mostra i vari step



attraverso cui sono stati estrapolati e ordinati i dati dal sito web di Ashoka in modo da renderli utilizzabili, nonché i processi di programmazione implementati ad hoc per sviluppare una serie di dati; vengono poi presentati anche tutti i problemi e le difficoltà tecniche incontrate durante lo svolgimento del lavoro. Una volta completato il database, si passa alla creazione delle variabili necessarie affinché il software statistico utilizzato, nel nostro caso STATA, possa procedere con la generazione di alcune regressioni. Si procede poi con l'analisi delle regressioni effettuate tramite due modelli, quello di Heckman prima e, in seguito, quello dei minimi quadrati (OLS). La seconda parte del capitolo empirico si dedica all'elencazione dei risultati restituiti dall'analisi di STATA, con l'inserimento di tabelle estrapolate dal software per meglio comprendere l'output registrato.

L'elaborato si conclude con la discussione dei risultati pervenuti e con alcune congetture e interpretazioni circa il significato che a questi si può dare. Si cerca in questo modo di dare una risposta efficace ed esaustiva alla domanda che ci siamo posti nel nostro studio, ovvero:

In un'organizzazione diffusa, come può essere considerata Ashoka, conviene conformarsi all'identità condivisa oppure mantenere una propria identità differenziata?

# Capitolo 1 Identità Organizzativa

## 1.1 Introduzione

In questo capitolo presentiamo un'analisi della letteratura degli ultimi anni sul tema dell'Organizational Identity. Una forte identità organizzativa, in un contesto in continuo sviluppo, cambiamento e stravolgimento, che è appunto quello con cui ci confrontiamo ogni giorno, è fondamentale al fine di mantenere una serie di valori saldi e di procedere in maniera efficiente nell'espletamento delle varie attività organizzative senza perdere di vista quelli che sono i propri obiettivi e la propria mission aziendale. Durante gli ultimi due decenni il tema dell'OI è diventato uno dei più discussi e studiati in ambito economico e manageriale. Viene considerato un elemento cruciale per comprendere al meglio quelli che sono i rapporti e le interazioni tra organizzazioni e ambiente esterno. Seppur oggetto di numerosi studi, in pochi si sono soffermati sulla relazione che può sussistere tra la presenza di una forte identità organizzativa e il risultante livello di performance. L'importanza di conformarsi o meno a una identità organizzativa piuttosto che ad un'altra viene enfatizzata nei casi di imprese distribuite, dove abbiamo un headquarter e una serie di sussidiarie di varie dimensioni sparse in tutto il mondo, che presentano notevoli differenze tra loro. Ogni organizzazione ha una sua ben definita identità, frutto del percorso intrapreso dal momento della sua nascita e influenzata da una miriade di fattori: caratteristiche personali dell'imprenditore, paese in cui si opera, situazione politica, altri elementi di contesto, ecc. Nel momento in cui un'organizzazione internazionale come Ashoka “mette insieme”, sotto la propria egida, una miriade di realtà estremamente

differenti tra loro (ad oggi quasi tremila), è ovvio che risulta fondamentale capire come e se, una più o meno marcata contaminazione tra le varie identità, possa generare effetti positivi o meno su quelle che sono le performance individuali.

In parole povere ci stiamo chiedendo:

“In un’organizzazione diffusa, come può essere considerata Ashoka, conviene conformarsi all’identità condivisa oppure mantenere una propria identità differenziata?”

Lo studio di questa domanda e la ricerca di una risposta significativa sarà il principale oggetto di questo elaborato.

## 1.2 Analisi della letteratura

L’Organizational Identity è sempre più oggetto di studio da parte di ricercatori ed è considerato un elemento chiave per i manager. L’interesse nei confronti del tema dell’identità di un’organizzazione è cresciuto costantemente dalla pubblicazione del lavoro di Albert e Whetten (Whetten 1985). Ad oggi, l’OI è considerata un elemento chiave per comprendere i cambiamenti strategici, i processi decisionali, la comunicazione, la risoluzione dei conflitti interni e dei problemi organizzativi.

Nella loro formulazione originaria, Albert e Whetten (1985) sostenevano che l’identità di un’organizzazione è costituita da una serie di assunti riguardanti i suoi elementi centrali, distintivi e durevoli. Non indicavano però le modalità per individuare questi elementi, e quindi risultava difficile capire cosa potesse essere considerato centrale e cosa distintivo. Sostenevano inoltre che un’organizzazione avesse molteplici identità al suo interno, dal

momento che esistono diverse prospettive attraverso cui definire cosa sia centrale, distintivo e durevole. Affermare che in un'organizzazione convivono molteplici identità non significa necessariamente dire che queste siano in conflitto tra loro: ad esempio, le organizzazioni umanitarie e sanitarie hanno al loro interno una identità centrata sui pazienti e una sull'aspetto religioso, ma non per questo si trovano in conflitto tra loro.

Un altro aspetto da non sottovalutare riguarda l'influenza reciproca che hanno i comportamenti dei singoli e quelli dell'organizzazione. Albert e Whetten (1985) hanno notato che l'identità organizzativa può subire delle alterazioni quando un'organizzazione giovane perde il suo fondatore o quando subisce un cambiamento drastico al livello del management. Cheney (1991) va oltre, affermando che i membri chiave di un'organizzazione hanno una certa influenza nel modificare l'OI, andando a plasmare le credenze e i punti di riferimento dei membri dell'organizzazione.

Una parte della letteratura (Ashforth & Mael, 1996; Dutton & Dukerich, 1991; Eccles et al., 1992; Fiol, 1991; Reger et al., 1998) sostiene che il management può gestire le dinamiche relative all'identità organizzativa.

Gagliardi afferma che una delle principali strategie per un'organizzazione consiste nel riuscire a mantenere la propria identità, soprattutto nei periodi in cui si affrontano situazioni che minacciano un possibile cambiamento (come una fusione o una scissione), anche se allo stesso tempo sostiene che le organizzazioni cambiano continuamente per rimanere ciò che sono sempre state; devono mutare per conservare e preservare la propria identità (Gagliardi, 1986).

Bisogna anche andare però a considerare quali sono gli effetti della diversità all'interno di un'organizzazione. La letteratura mostra come vi siano una serie di vantaggi e svantaggi legati al concetto di diversità.

Tra gli aspetti positivi troviamo sicuramente un aumento della performance collettiva, una maggiore proliferazione di idee, un aumento generale della creatività causato dalla condivisione continua, ottimizzazione del lavoro in team e la possibilità di vagliare e confrontare continuamente prospettive e alternative diverse tra loro (Watson et al., 1993).

Tra quelli negativi, invece, troviamo un basso livello di aggregazione a livello organizzativo, minore integrazione tra i lavoratori, insoddisfazione e un più elevato tasso di turnover, legato al sentirsi poco legati all'identità organizzativa (Jackson et al, 1991).

La diversità dunque risulta un elemento importante, ma deve essere gestita con cautela ed efficienza (Brickson, 2000).

È importante ricordare che l'identità, sia essa considerata a livello organizzativo o individuale, non è altro che un costrutto sociale derivante dal continuo ripetersi di una serie di interazioni con gli altri e con l'ambiente (Gergen & Davis, 1985). L'identità organizzativa si costruisce tramite le relazioni con tutti i propri stakeholder (clienti, fornitori, governo, società, ambiente).

Il concetto di identità, nei decenni seguenti, non è stato sufficientemente risolto e analizzato, al punto che lo stesso Whetten, nel 2006, affermò che “the concept of organizational identity is suffering an identity crisis” (Whetten, 2006) e Pratt (2003) asserì che il concetto di identità viene troppo spesso utilizzato senza specificare sufficientemente cosa si intende per identità.

Possiamo dire quindi che l'identità organizzativa è un qualcosa che cerca di definire sé stessa, ponendosi domande come “chi siamo?”, “cosa vogliamo diventare?” (Corley et al, 2006).

Mentre gran parte della letteratura si è concentrata sull'analisi dell'OI dal punto di vista dei processi interni, oggi risulta sempre più chiaro che le identità organizzative si formano tramite il continuo contatto con i vari stakeholder e con l'ambiente esterno (Martin et al, 2011).

### 1.3 Quattro prospettive attraverso cui analizzare l'OI

La letteratura ha sviluppato quattro prospettive diverse attraverso cui studiare il fenomeno dell'Organizational Identity:

#### 1) La prospettiva funzionalista.

Diffusa per lo più negli studi di marketing e corporate strategy, la prospettiva funzionalista afferma che l'identità organizzativa di un'impresa è composta da elementi osservabili, identificabili e spesso tangibili (Balmer et al., 2006; He, 2012). Nel marketing e nel brand management, l'OI viene spesso associata al logo aziendale piuttosto che ad alcuni elementi della società o ad una figura di spicco come quella di un top manager (Olins,1989). L'approccio funzionalista spesso cerca di categorizzare le varie identità organizzative e di spiegare i loro mutamenti come conseguenza di una serie di cambiamenti che avvengono nel contesto e nell'ambiente in cui operano (Rao et al., 2003). Raramente un approccio funzionalista analizza nel profondo il concetto di identità

organizzativa. Fa eccezione a questo assunto il tentativo da parte di Whetten e Mackey (2002) di delineare una visione dell'organizzazione come un attore sociale con una forma legale, la cui identità può essere scomposta nelle sue azioni, nei suoi doveri e nei suoi obblighi. Secondo Whetten (2006) una tale visione ha in sé un "elevato grado di validità, dal momento che si presta facilmente alla costruzione di un modello, ad eventuali test delle ipotesi e a misurazioni empiriche (Whetten, 2006)". In effetti, questa definizione di OI rende il concetto meno astratto, attribuendogli caratteristiche tangibili.

## 2) La prospettiva socio-costruzionista.

Questo approccio considera l'identità organizzativa come il prodotto delle relazioni esistenti a livello collettivo e come il costrutto individuale circa chi è l'organizzazione (Harquail et al., 2006).

Nella maggior parte delle definizioni presenti in letteratura, la OI si riferisce a quel consenso generale su quali sono gli elementi centrali, tangibili, durevoli e distinguibili di un'organizzazione; elementi che danno senso all'operato dei membri dell'organizzazione.

Pratt (2003) fornisce due punti di vista sotto cui analizzare l'OI: un primo, che possiamo definire aggregativo, secondo cui l'identità collettiva risiede all'interno dei singoli individui e risulta quindi come la somma dei punti di vista individuali; un secondo, che invece definiamo alla "gestalt", secondo cui l'identità collettiva risiede nelle relazioni e nei legami che connettono e legano i vari individui all'interno dell'organizzazione. Un filone della prospettiva socio-costruzionista considera elementi costituenti l'OI il modo

di vestire, l'attenzione rivolta dai media all'organizzazione, lo stato d'animo generale e così via (Kjaergaard et al., 2011).

È facile comprendere come la definizione di OI fornita dalla prospettiva socio-costruzionista risulti in linea di massima meno stabile, più flessibile e più ambigua rispetto a quella dedotta dalla prospettiva funzionalista.

### 3) La prospettiva psicodinamica.

Questo approccio si focalizza su una serie di processi inconsci che avvengono a livello organizzativo e che contribuiscono alla formazione dell'identità organizzativa (Bion, 1968). Secondo Diamond (1993) l'identità organizzativa è uno strumento difensivo per i singoli, spesso coinvolti in conflitti e contraddizioni psicologiche individuali; conflitti che vengono mitigati dal riconoscimento di una identità organizzativa forte e ben definita.

Ancora, Driver (2009) ha enfatizzato il lato per così dire immaginario di un'OI. Secondo questa versione, le OI non sono realmente individuabili, e ogni tentativo di definirle non risulta essere altro che pura fantasia e illusione. Questo perché, secondo Driver, le risposte alle domande poste circa l'identità, sia essa individuale o collettiva, non sono altro che sforzi che cercano di colmare un vuoto che non potrà mai essere riempito. Secondo l'autore lo studio dell'OI non è però inutile; al contrario, scontrarsi con il fallimento che scaturisce dal vano tentativo di dare una spiegazione al concetto di identità enfatizza il desiderio di conoscere meglio se stessi.

Partendo dalle basi di Freud, Brown (Brown et al., 1997) e Brown e Starkey (2000) hanno fornito una analisi psicodinamica dell'organizzazione che la dipinge come un mezzo per regolare l'autostima collettiva. La loro tesi si basa sulla convinzione che alcuni



meccanismi di autodifesa, come il rifiuto o la giustificazione, che fungono come mezzi per ridurre il livello di ansia, possono essere mitigati attraverso alcuni meccanismi organizzativi come il dialogo circa l'evoluzione futura dell'organizzazione e l'approfondimento dei problemi che possono portare gli individui a vivere delle situazioni di ansia o sconforto.

Sulla base di questo lavoro, Duchon e Burns (2008) hanno mostrato casi empirici in cui queste dinamiche psicologiche si sono manifestate; ad esempio hanno studiato la relazione tra casi di elevatissimo (Enron) o bassissimo (Salomon Brothers) narcisismo e le implicazioni sulle loro performance.

#### 4) La prospettiva post-moderna.

Sebbene per molti il concetto di identità, a qualsiasi livello considerato, sia considerato un'illusione, un mito (Baudrillard, 1998), il filone post-moderno fornisce delle descrizioni teoriche all'OI. Ad esempio, Gioia (1998) ha notato come gli assunti della prospettiva post-moderna dividano l'identità di un'organizzazione al punto che "Identity no longer holds a distinct and persistent core of its own but becomes a reflection of the images of the present moment". Risulta quindi fondamentale, nella piena e precisa definizione della propria identità, il contesto presente in cui si trova ad operare l'organizzazione.

Seidl (2005) offre una diversa analisi: secondo lo studioso, che parte dal lavoro di Luhmann, le organizzazioni si formano per autopoiesi, e gli stessi processi autopoietici definiscono i confini dell'organizzazione e i tratti distintivi rispetto a tutte le altre.

Una parte della letteratura definisce l'OI come testi formati da discorsi, per lo più narrativi (Chreim, 2005). Secondo Czarniawska-Joerges (1994), le identità organizzative sono costruite attraverso continui processi narrativi, dove “both the narrator and the audience formulate, edit, applaud, and refuse various elements of the ever-produced narrative”. In sintesi, secondo l'autore, l'identità organizzativa è un processo in continuo divenire.

Cosa possiamo aspettarci per il futuro? Sicuramente continueranno ad esserci diverse linee di pensiero circa i tratti distintivi dell'identità organizzativa. Possiamo continuare a pensare che ogni organizzazione abbia una sola identità? Secondo Harrison (2000) ogni organizzazione ha tante identità quanti sono i suoi membri. Sebbene Whetten (2006) abbia affermato che il campo dell'OI sta attraversando un periodo di crisi d'identità, non è detto che analizzare l'OI in senso univoco sia la scelta più opportuna. Per la parte della letteratura che crede nella condivisione della conoscenza tra diversi filoni di ricerca, un approccio variegato all'OI viene visto come un qualcosa di positivo e costruttivo; al contrario, coloro i quali non credono nella condivisione delle idee e delle teorie tra filoni di ricerca differenti, saranno d'accordo con il pensiero di Whetten.

## 1.4 Organizational Identity ed Impresa sociale

“One of the things that we discovered . . . is we really need to decide who we are and what our vision is for the future<sup>1</sup>.”

Un'identità organizzativa forte e trasparente è un elemento fondamentale per il successo strategico di tutte le imprese, in particolar modo delle imprese sociali.

Come vedremo nel capitolo seguente, in cui focalizziamo la nostra attenzione sullo studio delle imprese sociali, queste possono assumere diverse vesti, o per meglio dire diverse identità. La scelta della propria identità andrà poi ad inficiare su quelli che sono i piani strategici dell'organizzazione e le scelte del management (Young,2001).

Vediamo adesso quali sono le principali configurazioni di imprese sociali: organizzazioni filantropiche, organizzazioni a scopo sociale e organizzazioni ibride.

### 1.4.1 Organizzazioni filantropiche

In questo caso l'impresa sociale è un'organizzazione for-profit che decide di impiegare parte delle proprie risorse per il raggiungimento di uno scopo sociale. Il suo scopo ultimo rimane quello di ottenere dei profitti; atti di volontariato, donazioni e quant'altro sono visti come elementi strategici che, nel lungo periodo, supportano la redditività dell'impresa, assicurandole un'ottima immagine agli occhi della società e migliorando la

<sup>1</sup> Pulette Maehara, presidente del Association for Fundraising Professionals, fece questo commento a una riunione dell'organizzazione nel 1999 (citata da Clorery)

produttività degli impiegati, che si sentono a loro agio in un'organizzazione che mostra interesse verso le problematiche che affliggono la società (Smith,1996).

All'interno di un'organizzazione filantropica non ci sono distinzioni tra membri dello staff che si occupano della parte for-profit e tra chi invece è impiegato in quella no profit. In sintesi possiamo dire che un'impresa con caratteri filantropici opera perseguendo uno scopo sociale, ma in vista di un egoistico interesse di ottenere profitti.

#### 1.4.2 Organizzazioni a scopo sociale

In questo caso l'organizzazione si configura come un ente privato il cui scopo principale è il raggiungimento di un obiettivo sociale. È guidata da una missione sociale piuttosto che di profitto; ciononostante, attività economiche e fonti di ricavo sono viste come mezzi fondamentali e necessari a finanziare il perseguimento della mission sociale.

Le cosiddette organizzazioni commerciali no profit (Hansmann, 1980) in principio si basavano sulle tariffe pagate dai propri beneficiari (gli ospedali, ad esempio, generavano ricavi tramite le assicurazioni sanitarie; le università tramite le rette o tasse universitarie); oggi invece non ci si limita più a queste forme di finanziamento o agli aiuti pubblici e governativi, ma si cercano delle alternative per generare maggiori ricavi che possano migliorare e far crescere l'aspetto sociale organizzativo.

### 1.4.3 Organizzazioni ibride

Fare profitti per i propri stakeholder e raggiungere uno scopo sociale: questi sono i due obiettivi che devono convivere in sintonia all'interno di un'organizzazione ibrida. Salvo il caso di un mercato estremamente competitivo, la scelta di ottimizzare una combinazione dei due obiettivi risulta decisamente realizzabile. A differenza di quelle filantropiche, le organizzazioni ibride sono più chiare circa il loro scopo sociale ultimo. Uno dei compiti più ardui è senza dubbio capire come bilanciare i due aspetti organizzativi: quando la componente sociale risulta predominante, il management molto probabilmente ricorrerà a forme organizzative di tipo no profit (usufruendo di sgravi fiscali, fondi governativi ecc.); quando invece è la parte economica a prevalere, allora si opterà per mantenere una forma organizzativa di tipo for-profit, considerata più flessibile, e al suo interno si gestiranno le dinamiche riguardanti il lato sociale.

Un'organizzazione ibrida deve dare peso maggiore all'identificazione della propria identità; se infatti per le organizzazioni filantropiche e quelle a scopo sociale perseguono scopi piuttosto chiari, lo stesso non può dirsi per le organizzazioni ibride, che si trovano a convivere con un maggior grado di incertezza ed equivocità (Young, 2001).

## 1.5 Organizzazioni ibride integrate e differenziate e rischio di mission drift

Sebbene il rischio di perdere di vista il proprio obiettivo principale riguardi tutte le imprese, sociali e non, per le prime questo è percepito con maggiore preoccupazione per due principali ragioni:

- 1) dipendere dai ricavi generati dalle loro attività commerciali per sopravvivere ed essere sostenibili e, quindi, procedere verso il raggiungimento del proprio scopo sociale può portare a concentrarsi eccessivamente sulle prime;
- 2) perdere di vista lo scopo sociale compromette in toto la loro ragion d'essere, dal momento che non saranno più capaci di raggiungere i loro obiettivi, ovvero distribuire valore ai beneficiari a cui si rivolgono (Battilana, Mair, 2014).

Un'impresa sociale risulta responsabile sia di raggiungere una serie di obiettivi sociali che di ottenere un profitto che possa renderla auto sostenibile. In questo caso definire se un'impresa sta avendo successo o meno comporta la concomitante analisi sia della performance economico finanziaria che di quella sociale; mentre per la prima la letteratura e la pratica ci danno una serie di indici di misurazione, per la seconda tutto ciò risulta decisamente più complesso, in quanto mancano ad oggi indici riconosciuti di riferimento che possano spiegare e classificare la performance sociale (Di Maggio, 2002).

Bisogna inoltre ricordare che le imprese sociali si rivolgono a diversi stakeholder ugualmente importanti tra loro e non sempre coincidenti: consumatori, investitori, beneficiari (Mitchell et al., 1997). Quando consumatori e beneficiari coincidono, parliamo di organizzazioni ibride integrate; quando non coincidono parleremo di organizzazioni ibride differenziate.

Un esempio di organizzazioni ibride integrate è quello delle società di microcredito<sup>2</sup>. Ideato dal banchiere bengalese Muhammad Yunus, che nel 1976 ha fondato la Grameen Bank, il microcredito prevede un sistema di prestiti basato sulla fiducia più che sulla solvibilità. In questo caso, e in tutte le fattispecie che rientrano nella più ampia categoria del microcredito, beneficiari e consumatori coincidono; concedere prestiti ai poveri permette a queste imprese di raggiungere allo stesso tempo sia il loro scopo sociale che quello economico. Un altro esempio di organizzazione ibrida integrata è quello di Vision Spring, società che si occupa di fornire occhiali da vista e da sole alle fasce più povere della popolazione nei paesi sottosviluppati a prezzi bassissimi. In questo caso l'organizzazione punta su un elevato tasso di distribuzione, implementato anche dalla formazione fornita a soggetti preposti alla vendita di occhiali. Come è facile notare, anche in questo caso, il beneficiario a cui si rivolge Vision Spring è anche la sua fonte di ricavo, il suo consumatore (Kamani et al., 2011).

Nel caso delle organizzazioni ibride differenziate, invece, le attività e operazioni a carattere sociale sono tenute separate da quelle economiche; i ricavi provenienti da queste ultime servono a finanziare e a rendere sostenibili le prime. Di conseguenza, il consumatore che paga per un bene o un servizio non coincide con il beneficiario, ma anzi lo supporta indirettamente (Battilana et al., 2014). Utilizziamo come esempio Mobile

<sup>2</sup> Il microcredito viene definito come "credito di piccolo ammontare finalizzato all'avvio di un'attività imprenditoriale o per far fronte a spese d'emergenza, nei confronti di soggetti vulnerabili dal punto di vista sociale ed economico, che generalmente sono esclusi dal settore finanziario formale". Fonte: Dizionario di Microfinanza

School, un'organizzazione di origine belga che offre servizi didattici ai bambini senza tetto in tutto il mondo, utilizzando camioncini con lavagne e insegnanti che possono così spostarsi e operare in base alle esigenze del luogo in cui si trovano. Per finanziare questa forma di social business, Mobile School offre servizi di traineeship manageriale a piccole e medie imprese.

Una delle principali sfide che le organizzazioni ibride si trovano ad affrontare è quella riguardante il continuo trade-off tra le esigenze dei consumatori, fonte di ricavi e quindi stakeholder principali per le attività economiche, e quelle dei beneficiari, stakeholder principali per quelle sociali (Battilana et al., 2014).

Il rischio più grande è quello di arrivare a trascurare i beneficiari, spesso impossibilitati a pagare, in favore dei consumatori, necessaria quanto mai fondamentale fonte di finanziamento. Per evitare che ciò accada, le imprese devono fornirsi di sistemi di governance che assicurino un controllo completo dell'organizzazione: infatti il principale problema di governance delle organizzazioni ibride differenziate sta nella costante e necessaria ricerca di eventuali conflitti tra attività commerciali e attività sociali, mentre in quelle integrate risulta garantire un legame forte e reale tra le attività integrate e i risultati raggiunti in ambito sociale (Bromley et al., 2012).

Sappiamo che la principale differenza tra un'impresa "classica" ed una organizzazione no profit sta nel fatto che la prima punta alla massimizzazione del valore per gli azionisti, mentre la seconda al soddisfacimento di un interesse pubblico; le rispettive forme organizzative e le norme di legge ribadiscono questa differenza, ad esempio nel vietare alle organizzazioni caritatevoli e non profit la distribuzione di utili o il ricorso a forme di finanziamento di tipo equity.



In questo contesto si inserisce la fattispecie dell'impresa sociale, che deve assicurare il raggiungimento di obiettivi sia economici che sociali, essendo questi complementari tra loro e non contraddittori.

Negli ultimi decenni, in numerosi paesi sono state introdotti nuovi tipi di società che vanno incontro ai bisogni delle imprese sociali, che, ripetiamo, non possono essere considerate appieno né organizzazioni for profit né organizzazioni no profit. Gli esempi più pregnanti sono (Keatinge, 2009):

- *Low-profit limited liability company (L3C)*: nata negli Stati Uniti d'America, è pressoché identica alla classica società a responsabilità limitata, ma con l'aggiunta di alcuni elementi ibridi. La governance deve rendere nota la missione sociale perseguita e, in caso di fallimento, la società può trasformarsi in una semplice LLC. Non ci sono limiti alla distribuzione di eventuali utili;
- *Community interest company (CIC)*: nata nel Regno Unito, questa forma organizzativa risulta essere decisamente più "severa" della sorella americana; non è possibile trasferire beni societari a privati, ma solo ad altre organizzazioni con un ben definito scopo sociale. Inoltre possono essere pagati dividendi ai soci, ma entro il limite del 35% degli utili distribuibili;
- *Benefit corporation*: nata anch'essa negli USA, ha l'obbligo di esplicitare la propria missione sociale e di preparare un report annuale pubblico in cui sono spiegate le attività e i risultati sociali raggiunti. Questo report viene poi valutato

da soggetti esterni indipendenti<sup>3</sup> e approvato solo se i requisiti minimi di impatto sociale sono considerati raggiunti. Come la L3C, anche la benefit corporation può trasformarsi in una società esclusivamente for profit, a patto che sia deciso a maggioranza degli azionisti.

In questo modo si vanno a mitigare quelle che sono le tensioni, per così dire, esterne; ma non si risolvono di certo quelle interne. Bisogna andare analizzare quali sono gli strumenti che i manager possono utilizzare per bilanciare gli interessi economici e sociali.

Il principale problema relativo ai sistemi di controllo delle operazioni sociali è la difficoltà di individuare indicatori di performance universalmente riconosciuti ed utilizzati. Mentre indici di quali livello delle vendite, ROI, ROA, prezzo delle azioni e così via spiegano in maniera completa e chiara quelli che sono i risultati operativi delle imprese che operano in ambito commerciale e le rendono comparabili tra loro, non ci sono attualmente indicatori di riferimento della performance per il comparto delle imprese sociali.

Molti studiosi si rifanno, per cercare di spiegare e misurare l'effettivo impatto sociale di suddette imprese, ai principi della *theory-driven evaluation*, elaborata da Chen nel 1990 (Chen, 1990), che consiste in “*an explicit theory or model of how the program causes the intended or observed outcomes*” (Rogers et al., 2000).

Secondo questo approccio, le risorse organizzative sono utilizzate per supportare i processi e le attività produttive di beni e servizi, che a loro volta permettono la

<sup>3</sup> Società di valutazione come la B Lab e la Global Reporting Initiative, che sviluppano e determinano le linee guida e gli standard di sostenibilità sociale.

trasmissione di valore ai beneficiari; questo valore viene considerato l'output finale di una organizzazione ibrida.

Spesso l'output viene misurato in base al numero di soggetti raggiunti e ai benefici loro apportati nell'immediato. Nel lungo periodo questi benefici (outcomes) si traducono in migliori condizioni di vita e possono riguardare un aumento medio dei salari, un miglioramento delle condizioni di salute o in generale della qualità della vita (Donaldson, 2007). Vediamo subito come, secondo questa teoria, ci sia una differenza sostanziale tra output (risultato di breve periodo) e outcome (risultato di lungo periodo).

La società Vision Spring, già precedentemente citata, valuta il suo livello di output in base al numero di occhiali distribuiti ai cittadini più poveri e disagiati, mentre valuta il suo livello di outcome in base all'aumento di produttività e di guadagno dei suoi beneficiari. Mobile School si muove sulla stessa lunghezza d'onda, valutando come risultato di breve periodo il numero di bambini senza tetto raggiunti dalla sua attività; i cambiamenti comportamentali dei bambini, la loro capacità integrativa e i loro miglioramenti nel campo dell'educazione come risultato di lungo periodo. Ciò nonostante continua, ad oggi, a persistere un problema di comparabilità in termini di performance tra le diverse imprese in quanto operanti spesso in campi troppo diversi tra loro (Tuan, 2008).

Un altro aspetto da non sottovalutare è il controllo sull'operato dei soggetti all'interno delle organizzazioni. Secondo la teoria dell'agenzia ci sono due modalità prevalenti di controllo: quella sui comportamenti e quella sui risultati.

Un'organizzazione ibrida differenziata ricorrerà molto più spesso a un controllo sui risultati, domandandosi ad esempio quanti ricavi sono stati generati dall'attività

commerciale e quale è stato il conseguente impatto sociale avutosi. Al contrario, un'organizzazione ibrida integrata si concentrerà sulla qualità dei comportamenti e delle procedure messe in atto dai diversi membri del management, chiedendosi se i beni e servizi prodotti siano stati testati sufficientemente per la qualità e se si sta dando il giusto focus ai beneficiari.

In molti casi le organizzazioni ricorrono ad un mix di entrambi i sistemi di controllo, anche se nella stragrande maggioranza dei casi vige una semplice consuetudine: quando i comportamenti sono facilmente osservabili, un'analisi di questa sarà sufficiente e anche i sistemi di incentivi per i dipendenti si baseranno su un loro giudizio; ma quando questi sono poco controllabili, allora risulterà necessario integrare il sistema di controllo con l'analisi dei risultati e, di conseguenza, legare a questi ultimi premi e incentivi (Ebrahim et al., 2014).

Un ultimo aspetto da considerare è come un'impresa possa equilibrare gli interessi di differenti stakeholder in modo equo. Per quanto riguarda le imprese for profit, il mercato risolve la questione in modo piuttosto semplice: se un consumatore non è più soddisfatto dall'operato dell'impresa può rivolgersi ad un altro competitor, mentre un azionista potrà vendere le azioni della società. Nel caso delle organizzazioni no profit, invece, la questione è più spinosa: donatori, fondazioni e investitori possono in qualsiasi momento ritirare i propri fondi se considerano poco consono il comportamento dell'impresa, ma i beneficiari, quasi sempre impossibilitati a pagare per beni e servizi ricevuti, si trovano in una posizione di prendere o lasciare, senza poter avanzare alcuna pretesa (Cooke et al., 2001).

Nel caso delle organizzazioni ibride, sia integrate che differenziate, la responsabilità verso investitori e consumatori è enfatizzata dalla minaccia di uscita dall'organizzazione che questi soggetti hanno; la responsabilità verso i beneficiari risulta invece molto più blanda, dal momento che questi non si trovano in una posizione di potere. Bisogna quindi trovare il modo di dare voce a quelle che sono le esigenze dei beneficiari.

Sono stati messi a punto due meccanismi che operano in questa direzione: la rappresentanza diretta e quella indiretta dei beneficiari all'interno dell'organizzazione (Hirschmann, 1970). Il primo sistema prevede la concessione di alcuni posti all'interno della governance a soggetti che diano voce ai beneficiari; questo sistema comporta costi di selezione e formazione dei soggetti scelti per poter partecipare attivamente alle discussioni organizzative. Il secondo consta in un meccanismo di voice, ad esempio raccolta di informazioni sulle preferenze dei beneficiari tramite questionari, interviste e così via (Twersky et al., 2013).

## Capitolo 2 L'impresa sociale

### 2.1 Nozione ed evoluzione storica

L'idea di impresa sociale si è sviluppata ed ha suscitato un costante e crescente interesse in campo accademico negli ultimi anni, in particolar modo a partire dai primi anni '80 (Battilana et al., 2014). Storicamente si è sempre avuta una netta distinzione tra imprese il cui scopo primario risultava essere la massimizzazione del valore per gli azionisti, secondo quelli che sono i principi della *shareholder theory* di Milton Friedman, e imprese che invece operavano perseguendo esclusivamente obiettivi sociali, come fondazioni, associazioni e organizzazioni no profit, spesso soggette a norme severe circa l'eventuale trattenimento o distribuzione di utili, nella stragrande maggioranza dei casi vietato.

Proprio a partire dagli anni '80, la crescente incapacità da parte dei governi di sostenere un'ottimale ed efficace politica di welfare, insieme al poco interesse delle imprese verso quelli che erano i problemi sociali che affliggevano il contesto in cui operavano, ha portato alla nascita di una nuova ed innovativa forma organizzativa, l'impresa sociale, che era in grado di conciliare il perseguimento di fini economici con il raggiungimento di un ben definito scopo sociale.

Nel periodo sopra citato molti enti caritatevoli e organizzazioni no profit hanno iniziato a generare un'elevata percentuale dei propri ricavi tramite la vendita di beni e servizi, soprattutto nel campo dell'educazione e della sanità (Child 2010). L'assunzione sempre più frequente di figure manageriali, esperte in campo commerciale, nonché l'adozione e

l'implementazione di strategie operative, finanziarie e di misurazione e controllo della performance ha visto sempre più assottigliarsi quella linea che separava il settore for profit da quello no profit (Brest,2012). Stiamo parlando delle organizzazioni cosiddette ibride, al cui interno ritroviamo la fattispecie dell'impresa sociale.

Prima di proseguire, è fondamentale distinguere tre concetti spesso accomunati tra loro, ma che in realtà presentano delle differenze piuttosto sostanziali:

- 1) Il termine imprenditore sociale è stato in particolar modo utilizzato da organizzazioni e fondazioni americane, come Ashoka, fin dai primi anni novanta. Questi enti selezionano e supportano in diversi modi quei soggetti che si apprestano a lanciare nuove attività aventi uno scopo sociale, pur mantenendo quelle che sono le caratteristiche imprenditoriali classiche: assunzione di rischio, flessibilità, creatività, tendenza ad innovare. Gli imprenditori sociali trovano nuovi modi di risolvere i problemi che affliggono la società. Al contrario, in Europa, l'attenzione è sempre stata centrata sulla natura collettiva dell'impresa sociale, nelle forme di associazione o cooperativa, e non sulla figura del singolo. Ciò nonostante, negli ultimi anni il punto di vista americano si sta espandendo in tutto il mondo e si presta sempre più attenzione alla figura dell'imprenditore sociale.
- 2) Il concetto di imprenditorialità sociale nasce e si afferma negli anni novanta. Utilizzato per identificare molteplici tipi di iniziative, che vanno dal volontariato alla CSR, fonda le sue radici nella capacità innovativa dell'imprenditore. Al suo interno rientrano molteplici fattispecie organizzative: organizzazioni no profit che si apprestano ad avviare una nuova attività, partnership tra privati e settore pubblico per supportare temi sociali, imprese for profit con una mission sociale e così via. Bisogna

però dire che, mentre gli Americani enfatizzano il patrimonio genetico per così dire ibrido delle imprese sociali (creazione di profitti e di valore sociale allo stesso tempo), gli Europei si concentrano sul ribadire il fatto che le imprese sociali quasi sempre operano in quello che viene chiamato terzo settore (privato no profit).

- 3) Per quanto riguarda il termine impresa sociale, questo nasce in Europa, in particolare in Italia nell'ottobre del 1990, con la fondazione della rivista *Impresa Sociale*. Nel 1991, infatti, il Parlamento Italiano istituì la cooperativa sociale. Da quel momento in poi, moltissimi paesi dell'Unione Europea hanno istituito tipi societari che promuovessero il concetto di imprenditorialità sociale. Utilizziamo adesso la definizione di impresa sociale data dall' EMES International Research Network<sup>4</sup>, secondo cui *“Social enterprises are not-for-profit private organizations providing goods or services directly related to their explicit aim to benefit the community. They rely on collective dynamics involving various types of stakeholders in their governing bodies, they place a high value on their autonomy and they bear economic risks linked to their activity”*.

La principale caratteristica che differenzia le imprese sociali da tutti gli altri enti a scopo esclusivamente mutualistico o caritatevole è l'espletamento di un'attività economica e il raggiungimento di obiettivi che consentano di ottenere profitti. Gli imprenditori sociali non ambiscono ad ottenere profitti senza ledere all'ambiente in cui operano; mirano piuttosto a raggiungere uno scopo sociale attraverso l'espletamento un'attività economica (Mair et al, 2012).

<sup>4</sup> Network composto da centri di ricerca universitari e non, nato nel 1996, con lo scopo di raccogliere e costruire una letteratura sull'impresa sociale. Fonte: [www.emes.net](http://www.emes.net)



Negli ultimi anni innumerevoli autori hanno contribuito alla definizione di imprenditorialità sociale; tra le tante, troviamo più pregnante, ai fini di questo elaborato, quella fornita da Pedro & McLean (2006), secondo cui: *“Social entrepreneurship is exercised where some person or group: (1) aim(s) at creating social value, either exclusively or at least in some prominent way; (2) show(s) a capacity to recognize and take advantage of opportunities to create that value (“envision”); (3) employ(s) innovation, ranging from outright invention to adapting someone else’s novelty, in creating and/or distributing social value; (4) is/are willing to accept an above-average degree of risk in creating and disseminating social value; and (5) is/are unusually resourceful in being relatively undaunted by scarce assets in pursuing their social venture.”*

Dalla definizione sopra citata possiamo dedurre che un imprenditore sociale, nel perseguimento del suo scopo, ha necessariamente bisogno di una strategia di mercato efficace ed efficiente che gli permetta di ottenere ricavi sufficienti a supportare le sue attività operative senza dover dipendere esclusivamente da donazioni.

L’imprenditorialità sociale consiste nello svolgere attività innovative e creatrici di valore sociale all’interno di organizzazioni che possono essere for profit, no profit, ibride, governative o pubbliche (Stevenson et al., 2006).

La maggior parte della letteratura, però, continua a focalizzarsi sulle organizzazioni operanti nel settore for-profit e no profit. Adesso procederemo ad analizzare le differenze principali tra un’organizzazione commerciale e una no profit.

Ai fini di svolgere un'analisi comparativa tra le imprese commerciali classiche e le imprese sociali, partiamo con l'elencare quattro proposizioni teoriche che si basano su altrettante variabili (Kantner et al., 1987):

1) Proposizione 1: il fallimento del mercato crea opportunità differenti per imprenditori commerciali e imprenditori sociali.

Secondo gran parte della letteratura, le organizzazioni a scopo sociale si diffondono quando c'è un fallimento del mercato nel soddisfare una serie di bisogni sociali. Questo spesso accade quando i soggetti che hanno bisogno di certi servizi non hanno la possibilità di pagare per questi; in questo caso, quello che risulterebbe un problema per un imprenditore commerciale, diventa un'opportunità per un imprenditore sociale;

2) Proposizione 2: una delle principali differenze tra imprese commerciali e imprese sociali sta nella diversa mission aziendale.

Lo scopo principale di un imprenditore sociale è creare valore sociale per la popolazione mentre quello di un imprenditore commerciale è ottenere profitti per sostenere la propria crescita. Ciò nonostante, anche il fatto di ottenere profitti può concorrere con la creazione di valore sociale, ad esempio tramite la produzione di nuovi beni e servizi o l'offerta di nuovi posti di lavoro;

3) Proposizione 3: la gestione di risorse umane e finanziarie è un'altra principale differenza tra le due tipologie di organizzazioni.

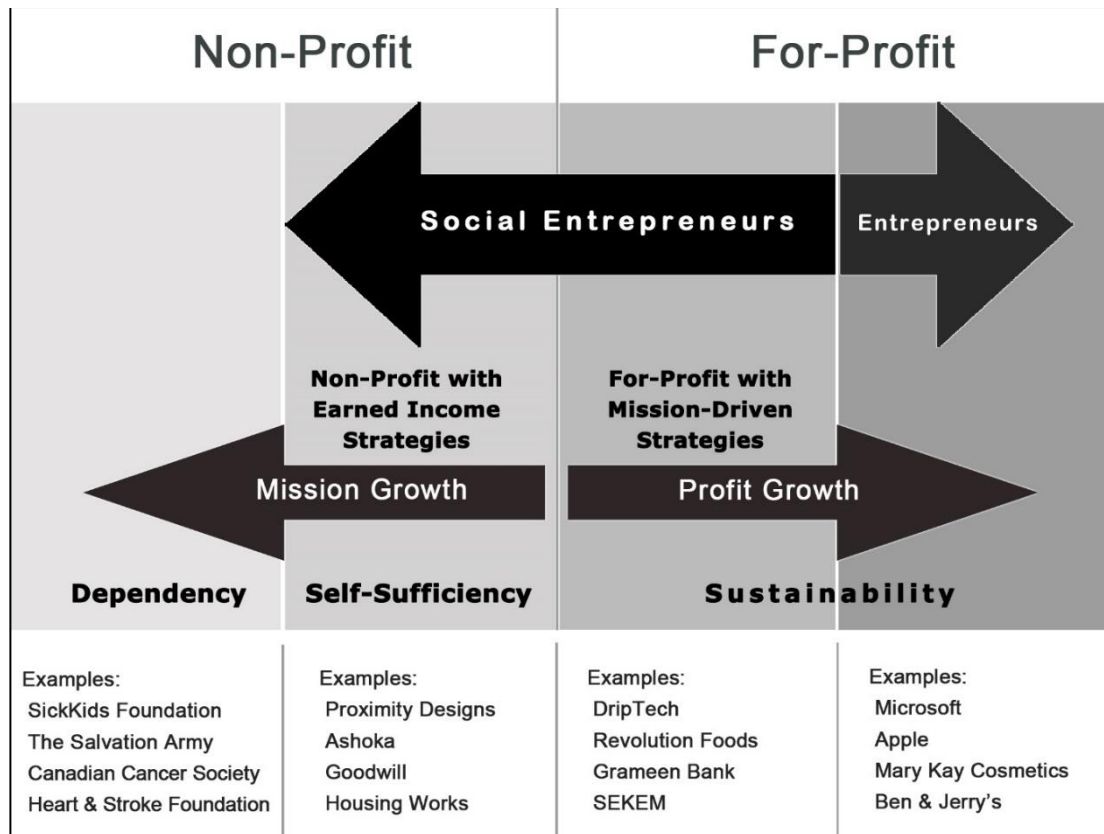
I vincoli alla distribuzione dei dividendi e la priorità data al raggiungimento di uno scopo sociale limitano l'effettivo accesso delle imprese sociali al mercato dei capitali.

4) Proposizione 4: misurare la performance sociale risulta tanto importante quanto complesso.

La sfida nel misurare la performance sociale è enorme a causa dell'intangibilità, della multi causalità e delle differenze percepite circa il valore sociale effettivamente creato.

Bisogna ricordare che non esiste una netta differenza tra imprese economiche e imprese sociali; piuttosto ci si muove su un continuum che va dagli enti caritatevoli alle imprese che operano esclusivamente perseguendo la massimizzazione dei profitti; anche in questi casi "estremi" continuano a coesistere, come possiamo vedere nella figura 1, e seppur con pesi differenti, elementi commerciali e sociali.

Figura 1. Differenze tra società for profit e no profit.

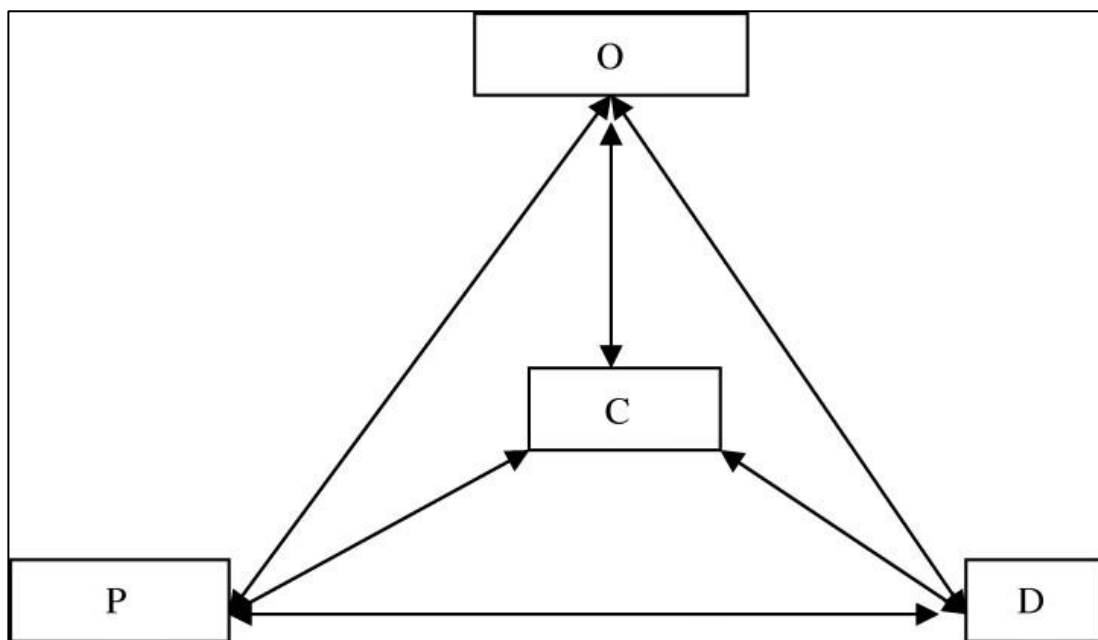


Fonte: Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries Samer Abu-Saifan, 2012

Così come, infatti, un'attività caritatevole deve riflettere una qualche realtà economica, così un'attività economica deve pur generare un qualche impatto sociale. È necessario quindi guardare alle quattro proposizioni sopra enunciate come a delle linee guida che ci conducono nell'analisi dei diversi modelli organizzativi.

Nel 1996 Sahlman elaborò un framework che definisce quali sono gli elementi chiave di un'impresa commerciale, che egli chiama Framework PCDO; utilizzeremo questo framework e lo applicheremo al campo delle imprese sociali. Come possiamo vedere nella figura 2, questo si basa sull'interrelazione di quattro elementi:

*Figura 2. PCDO, People, Context, Deal, Opportunity Framework*



Fonte: Sahlman, 1996.

- 1) Le persone. Sono definite come i soggetti che partecipano attivamente alla vita di impresa o che portano risorse a questa. Rientrano in questa categoria sia i soggetti interni all'organizzazione che quelli esterni. Il successo o il fallimento di un'impresa,

sia essa for profit o no profit, dipendono in gran parte dalla motivazione e dalle qualità dei soggetti che operano al suo interno;

- 2) Il contesto. Viene definito come quell'insieme di elementi e fattori che sfuggono al controllo dell'imprenditore e possono contribuire al fallimento o al successo dell'impresa. Elementi di contesto sono: ambiente economico, politiche regolamentari, livello di tassazione, sistema legislativo del paese in cui si opera, progressi e stravolgimenti tecnologici, livello di occupazione ecc. È necessario tenere sempre in considerazione suddetti elementi nella scelta e implementazione delle strategie operative dell'impresa;
- 3) La transazione. Considerata alla base del contratto, definisce chi, all'interno di un'impresa, dà e/o riceve cosa. Ogni transazione porta in sé un mix di valore e risultati: potenziali benefici economici, soddisfazione personale, sviluppo di rapporti sociali sono solo alcuni dei risultati che possono scaturire da una transazione
- 4) L'opportunità. Viene definita dallo stesso Sahlman come qualsiasi tipo di attività che impiega risorse scarse nella speranza di un ritorno futuro. La capacità di cogliere e notare opportunità che nessun altro vede è una delle principali caratteristiche di un imprenditore (Austin et al., 2006).

Ora che abbiamo sinteticamente definito il framework PCDO, possiamo utilizzarlo per effettuare un'analisi delle differenze tra imprese commerciali e imprese sociali, per poi cercare di costruire un framework specifico e rispondente alle caratteristiche di queste ultime.

- 1) L'opportunità: per un imprenditore commerciale deve avere un grande potenziale di mercato per essere considerata attrattiva; per un imprenditore sociale riconoscere un

problema sociale irrisolto è già condizione sufficiente per intraprendere un percorso dedito alla sua risoluzione; un'impresa sociale mira a crescere principalmente per poter avere un impatto sociale maggiore (Colby et al., 2004). Spesso le imprese sociali crescono più in fretta delle loro strategie operative e, talvolta, sono costrette a rallentare per riorganizzarsi e poter ripartire in maniera efficiente. Caso emblematico è quello dell'impresa sociale KaBOOM! , dedita alla costruzione di aree giochi per la comunità, che si trovò in difficoltà nel gestire una moltitudine di relazioni quando, nel 1998, i suoi ricavi raddoppiarono in meno di un anno. Un membro del management affermò che KaBOOM! “stava costruendo l'aereo mentre era in volo” e quindi ha dovuto rallentare per poter ripartire (Porraz et al., 2002);

- 2) Il contesto: sebbene gli elementi di contesto siano per lo più i medesimi per entrambi i tipi di imprese, l'impatto che questi hanno sull'imprenditore sociale è diverso da quello che hanno su quello commerciale; un'impresa sociale, infatti, opera spesso e senza grosse difficoltà all'interno di ambienti e contesti poco ospitali e favorevoli. Spesso un imprenditore sociale sceglie di operare in un determinato ambiente proprio perché questo presenta dei problemi sociali e delle difficoltà da risolvere. Utilizziamo come esempio il caso della National Organization for Rare Disease (NORD), organizzazione di volontari che si dedica ad aiutare persone con malattie rare<sup>5</sup>. Fondata nel 1983, inizialmente ebbe poco supporto e seguito, ma col tempo il numero di trattamenti per questi pazienti è aumentato enormemente. In questo caso un

<sup>5</sup> Sito web dell'organizzazione: [www.raredisease.org](http://www.raredisease.org)

ambiente poco favorevole non ha intaccato la voglia di cercare un cambiamento e di realizzare un forte impatto sociale;

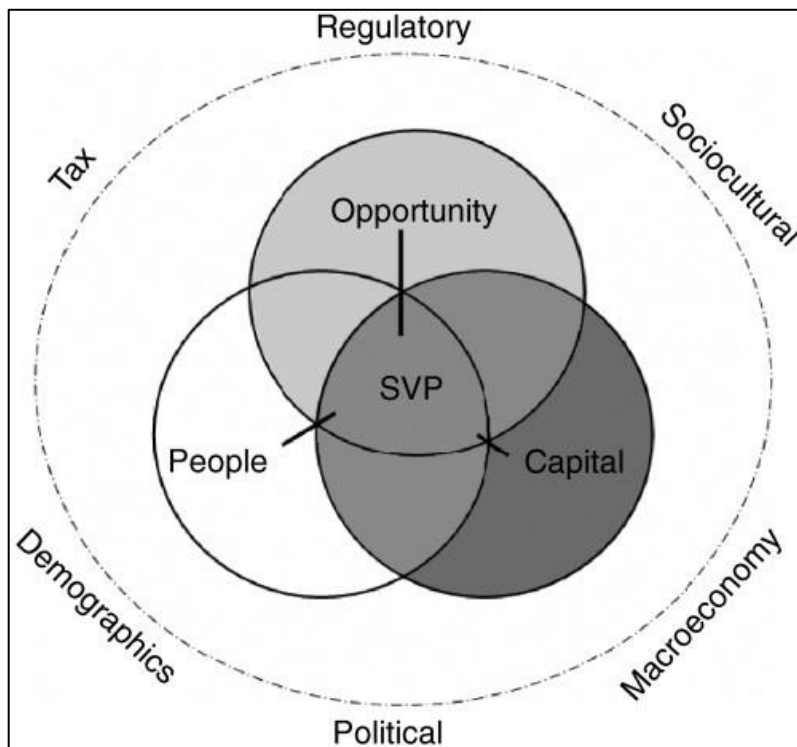
- 3) Le persone: l'ambito delle risorse umane è forse quello dove è più marcata la differenza tra imprese commerciali e sociali. Se infatti le prime possono reclutare e assumere talenti sul mercato e risorse chiave, in quanto non hanno vincoli di budget o limiti di spesa imposti a livello legislativo, le seconde spesso devono accontentarsi di volontari o comunque di soggetti che si accontentino di una paga minima, di certo non in linea con gli standard del mercato, non potendo nemmeno fornire sistemi di incentivazione come premi di risultato e stock option (Oster, 1995). Esempio calzante è la Ducks Unlimited, la più grande organizzazione al mondo che opera a tutela degli uccelli acquatici e delle paludi, che ha circa 700 mila membri e oltre 5 mila volontari che la aiutano anche nella raccolta fondi (185.7 milioni di dollari nel 2002)<sup>6</sup>;
  
- 4) La transazione: a causa delle differenti modalità in cui le risorse possono e devono essere impiegate e a causa della mancanza di indicatori di performance sociale universalmente riconosciuti e oggettivi, le caratteristiche della transizione sono diverse per imprenditori commerciali e sociali. Lo scambio di valore scaturito da una transazione di un'impresa sociale differisce da quello di una commerciale per modalità (limiti finanziari), per consumatore (spesso soggetti impossibilitati a pagare), per tempistica e flessibilità (gli investitori concedono piccoli prestiti per brevi

<sup>6</sup> Ducks Unlimited website, [www.ducks.org](http://www.ducks.org)

periodi e l'imprenditore deve spendere moltissimo tempo per renderli produttivi e fruttiferi) e per misurabilità (mancanza di indicatori di performance sociale).

Abbiamo quindi visto come, pur essendoci alcuni punti di incontro, le differenze inizialmente evidenziate dalle quattro proposizioni sopra articolate siano reali e pertinenti. Per rendere il Framework PCDO "a misura" dell'impresa sociale, è necessario apportarvi qualche modifica, al fine di enfatizzare il ruolo centrale che ricopre in queste imprese lo scopo sociale. Come possiamo vedere in figura 3, per dare centralità alla propria social value proposition, un imprenditore deve raggiungere un equilibrio tra gli elementi chiave del framework, ovvero: l'opportunità, le persone, il capitale e il contesto.

Figura 3. L'importanza della social value proposition nel framework PCDO



Fonte: Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? James Austin, Howard Stevenson, Jane Wei-Skillern, 2006.



Risulta fondamentale essere sempre allineati con l'evoluzione del contesto in cui si opera, per poter cogliere al meglio le opportunità che si presentano. Sebbene spesso il valore sociale viene creato attraverso l'internalizzazione di risorse e la loro trasformazione in beni e/o servizi, talvolta l'impresa può avere un maggior impatto sociale collaborando con organizzazioni esterne. Un'impresa sociale esiste per creare valore sociale, indipendentemente dal fatto che questo sia creato all'interno o all'esterno dei confini dell'organizzazione. Possiamo dunque definire l'impresa sociale come uno strumento di creazione e trasporto di valore sociale (Skillern et al., 2006).

Un tratto distintivo di un imprenditore sociale è la sua capacità di scorgere e sfruttare opportunità che possono creare valore sociale; la principale differenza con gli imprenditori "classici" risiede nella differente priorità data al raggiungimento di uno scopo sociale piuttosto che di uno economico (Martì et al., 2006). In sintesi, un imprenditore sociale non è altro che "An actor who applies business principles to solving social problems" (Dancin et al., 2010). Generare un buon livello di ritorno economico-finanziario significa risultare "attractive" per gli investitori, che potrebbero scorgere possibilità di ottenere profitti. Da qui emerge una delle più grandi difficoltà che ogni impresa sociale si trova, prima o poi, ad affrontare: trovare un giusto equilibrio tra due interessi per così dire "opposti": quello economico e quello sociale (Kulatilaka et al., 2012).

Dover conciliare interessi così diversi tra loro può portare a perdere di vista lo scopo di natura sociale in vista di quello legato al profitto. In questi casi risulta di fondamentale importanza valutare quanto, all'interno dell'impresa, le attività sociali e quelle economiche siano integrate o meno tra loro. Imprese con un alto grado di integrazione tra

i diversi tipi di attività beneficeranno di una serie di vantaggi quali: creazione di ricavi senza l'insorgere di conflitti di interessi circa la loro allocazione (Nielsen, 1988); network di conoscenze integrato (sia attori sociali che economici); sostenibilità di una forma organizzativa ibrida.

Raramente si hanno modelli di imprese sociali con attività totalmente integrate; quasi sempre, infatti, quando ci si rivolge a beneficiari estremamente poveri, questi non sono nelle condizioni di ricoprire anche il ruolo di consumatori, non avendo alcuna possibilità economica. Trovandosi *at the bottom of the pyramid*, il management deve trovare dei consumatori che, pagando beni e servizi, possano garantire la sostenibilità delle fasce di beneficiari più povere (Lee et al., 2014).

## 2.2 Dove operano le imprese sociali

Definire in maniera esaustiva i settori in cui operano le imprese sociali sarebbe impossibile, dal momento che ogni anno nuovi imprenditori trovano problematiche da risolvere mai affrontate prima. Possiamo però elencare quelli che sono gli ambiti in cui si sono registrate più esperienze di imprese sociali; questi sono:

- Energia rinnovabile

Uno dei più grandi benefici che un'impresa sociale può apportare alla società è sicuramente l'investimento in energia pulita e rinnovabile. In un periodo in cui governi e grandi imprese ancora faticano a fare progressi in questo campo, alcune imprese sociali

stanno proponendo soluzioni alternative<sup>7</sup>. Prendiamo come esempio il caso dell'impresa Bio-Bean: fondata ne 2013 a Londra da Arthur Kay e Benjamin Harriman, ricicla i residui di caffè e li trasforma in bio-carburante. Questo fornisce energia pulita e viene utilizzato per alimentare edifici e mezzi di trasporto<sup>8</sup>.

- Educazione

Ad oggi ci sono una miriade di imprese sociali che si occupano di supportare l'istruzione dei bambini più poveri o di finanziare ragazzi meritevoli, con scarse possibilità economiche, con borse di studio per poter proseguire i propri studi. Ai fini di questo elaborato abbiamo deciso di prendere come esempio di impresa sociale operante nel campo dell'educazione la già citata Mobile School. Fondata nel 1996 da Arnoud Raskin, si occupa di fornire un'istruzione ai quasi 100 milioni di bambini senza tetto. Simbolo della società è un furgoncino che contiene più di trecento giochi ed esercizi che possono stimolare l'intelletto dei bambini. Mobile School opera oggi in venti paesi in quattro continenti. Per permettere all'impresa di continuare a crescere senza doversi preoccupare di reperire fondi tramite donazioni ecc., Arnoud ha fondato Streetwize, un'impresa che fornisce corsi di formazione a quanti vogliono prendere parte al programma Mobile School (Ebrahim et al., 2014). Tutti i profitti di Streetwize sono incanalati nello scopo sociale di Mobile School, fornendo oltre un quarto del budget totale necessario. Ci troviamo di fronte a un caso di win-win situation, dove allo stesso tempo imprenditori e

<sup>7</sup> <https://www.virgin.com/virgin-unite/entrepreneurship/four-social-enterprises-answering-call-renewable-energy>

<sup>8</sup> <http://www.bio-bean.com>

collaboratori (Streetwize) e bambini (Mobile School) diventano più acculturati<sup>9</sup> (Matalon, 2013).

- Microcredito

Fondata nel 1996 grazie a un prestito ricevuto dal fondo della Grameen Bank, la Kashf Foundation è ad oggi la più importante realtà che opera nel settore del microcredito in Pakistan. La mission della Kashf Foundation è fornire prestiti a donne povere e disagiate per spronarle a intraprendere iniziative economiche; utilizza come garanzia collaterale l'utilità potenziale che le donne possono avere una volta ricevuto il denaro per portare avanti dei progetti. Il ruolo della Kashf quindi non si limita al tentativo di ridurre la povertà in Pakistan, ma si allarga fino a ricomprendere l'emancipazione sociale ed economica delle donne (Syed,2005).

- Sanità

Fondata nel 2011 da David Auerbach, la Sanergy è un'impresa sociale che mira a migliorare gli standard igienici in cui vive la popolazione in Kenya. La mancanza di bagni pubblici e privati adeguati, quasi tutti all'aperto e decisamente non igienici, contribuisce enormemente a tutta una serie di problemi di salute legati alla sporcizia e alla contaminazione dell'acqua. La diarrea, in Kenya, è una delle principali cause di morte per i bambini sotto i 5 anni. La Sanergy fornisce un wc chimico, chiamato "Fresh Lite Toilet", al prezzo di circa 500 dollari, offrendo spesso prestiti convenienti per le comunità che devono affrontare la spesa. Inoltre, la Sanergy si occupa anche della raccolta di rifiuti

<sup>9</sup> Mobile Schools: Where Street Kids and Execs Find a Win-Win  
October 22, 2013, Ali Matalon. Ricavato da: <https://www.northeastern.edu/sei/2013/10/mobile-school-and-streetwize-or-how-business-executives-can-learn-from-street-kids/>

di scarico e della loro conversione in fertilizzante che viene venduto agli agricoltori a un prezzo concorrenziale. Ad oggi ci sono oltre 700 wc e sono stati raccolti seimila tonnellate di rifiuti (Shields et al., 2016).

- Telecomunicazioni

Fondata nel 2013 da Bas van Abel, Fairphone è un'impresa sociale che mira a sviluppare smartphone eco and people friendly, quindi non ottenuti con lo sfruttamento di lavoratori né con l'utilizzo di materiali che, per essere estratti, provocano danni all'ambiente. Consapevole di non poter creare uno smartphone "fair" al 100%, dato il necessario bisogno di alcuni minerali come lo stagno, l'impresa mira a sensibilizzare, con il perseguimento della propria mission, l'industria della telefonia.

- Acqua e servizi igienici

Fondata nel settembre 2006<sup>10</sup> da Scott Harrison, la Charity Water si occupa di portare acqua potabile alle persone più bisognose nei paesi sottosviluppati. L'organizzazione utilizza i fondi raccolti per finanziare direttamente progetti idrici come la costruzione di pozzi e servizi igienici. Dal 2006 la Charity Water ha portato a compimento oltre 17 mila progetti in 24 paesi, portando acqua potabile ad oltre 5 milioni di persone. L'organizzazione si propone di raggiungere entro il 2020 oltre 100 milioni di persone<sup>11</sup> (Harrison, 2010).

<sup>10</sup> All'epoca gestore di locali notturni, rimasto sconvolto dal livello di povertà che aveva visto nei due anni trascorsi in Liberia come giornalista, al suo rientro Harrison decise di dedicarsi ad uno scopo più grande: fornire acqua potabile alle popolazioni più povere. La sera del suo trentunesimo compleanno invitò tutti i suoi amici a pagare 20 dollari per la sua festa e con questi (15.000 raccolti solo quella notte) fece costruire tre pozzi in Uganda. Fonte: Wikipedia

<sup>11</sup> A Changed Generation: Scott Harrison, Fast Company, Tuesday, May 18, 2010. Retrieved November 14, 2010.

## 2.3 L'impresa sociale nel mondo

In questo paragrafo andremo ad analizzare come il fenomeno dell'impresa sociale si sia diffuso in tutto il mondo, concentrandoci sulle peculiarità di ciascun continente. Come vedremo in seguito, ai fini della nostra analisi empirica, il paese di origine di un'impresa sociale ci sarà di grande aiuto in quanto variabile della nostra analisi. Risulta difficile confrontare imprese sociali operanti in diversi paesi, principalmente a causa delle enormi differenze governative e regolamentari che sussistono tra questi, soprattutto nel caso dei paesi sottosviluppati e in via di sviluppo. Nonostante le innumerevoli differenze, la ragion d'essere di fondo di tutte queste organizzazioni resta la medesima: migliorare la qualità della vita delle fasce della popolazione più disagiate, ridurre le esternalità negative di imprese for profit e della società in generale e aumentare quelle positive che esse stesse possono contribuire a produrre.

In questo multiforme e variegato contesto globale, negli ultimi decenni sono sorte delle organizzazioni che supportano la creazione e la crescita di un network di imprese sociali e che contribuiscono, quando possibile, anche al loro sostentamento e finanziamento. Tra le più rinomate ricordiamo:

- Ashoka, protagonista del prossimo capitolo oltre che pilastro di questo elaborato, è un'organizzazione che opera su scala mondiale nella ricerca e finanziamento di promettenti imprenditori sociali da inserire nel proprio network al fine di renderli, come Ashoka ama chiamarli, "i fautori del cambiamento" (Change-Makers);
- Skoll Foundation, fondata nel 1999 in California, facilita la creazione di una rete tra innovatori e imprenditori sociali dediti a risolvere i più grandi problemi che affliggono

il globo. Il premio “Skoll Award for Social Entrepreneurship” motiva e spinge ulteriormente gli imprenditori sociali a fare sempre meglio;

- Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, fondata nel 1998 a Ginevra, fornisce a livello regionale, nazionale e globale piattaforme per lo sviluppo di imprese sociali;
- Acumen Fund, organizzazione mondiale che si occupa di combattere la povertà nel mondo, sostenendo e finanziando quelle imprese sociali e organizzazioni che distribuiscono beni e servizi ai più poveri per migliorarne le condizioni di vita (New York Times, 23 dicembre 2009);
- Social Enterprise Alliance, un’organizzazione che punta a un mondo sostenibile. Anche la SEA, come le precedenti organizzazioni, finanzia e supporta le imprese sociali considerate più innovative e promettenti.

Adesso andremo a evidenziare le differenti realtà in cui operano le imprese sociali in Europa, Asia, Africa e Nord America e Sud America.

## 2.3.1 Europa

### 2.3.1.1 Introduzione e modelli di welfare

Il termine impresa sociale ha iniziato a diffondersi, in Europa, intorno ai primi anni novanta, principalmente in risposta ai problemi sociali che governi e imprese non erano in grado di affrontare e risolvere con efficienza.

L’elevato livello di disoccupazione, il bisogno di ridurre i debiti pubblici e di varare politiche reattive alla questione del reintegroamento dei lavoratori disoccupati sono solo

alcuni dei motivi che hanno spinto gli imprenditori sociali nel tentativo di cambiare le cose.

Per analizzare le differenze nei diversi paesi europei abbiamo deciso di richiamare il modello di Esping-Andersen (1990) secondo cui ci sono tre modelli di welfare:

-modello liberale;

-modello conservativo;

-modello socialdemocratico.

Il primo prevede un intervento minimo da parte dello stato; viene lasciato tutto nelle mani dei privati e del mercato. Spesso si incorre nella distinzione tra welfare dei ricchi e welfare dei poveri. Servizi minimi di assistenza vengono forniti alle fasce più povere della popolazione, tutti gli altri devono acquistare suddetti servizi da privati sul mercato.

Il secondo modello lega il sistema di servizi sociali alla stipula di assicurazioni sociali obbligatorie, che mutano a seconda della professione esercitata dal lavoratore.

Il terzo modello offre una serie di servizi sociali a tutti i cittadini, indipendentemente dalla loro classe reddituale, e a titolo gratuito. La cittadinanza risulta quindi essere la condizione sine qua non per avere accesso al sistema di welfare statale.



### 2.3.1.2 Le differenze nei diversi paesi europei

Nei paesi con un sistema corporativo, come ad esempio Belgio, Germania, Irlanda e Francia, le associazioni sono per lo più finanziate con fondi pubblici e rivestono un ruolo cruciale nel fornire servizi sociali (Defourny et al., 1998).

Durante gli anni ottanta il crescente tasso di disoccupazione portò alcuni imprenditori a impegnarsi nel reinserimento dei lavoratori disoccupati nel mondo del lavoro, spesso fornendo loro piani di formazione e sostenendo la creazione di nuovi lavori che andassero anche a sostenere e a risolvere una serie di problematiche sociali.

Nei paesi con un sistema socialdemocratico, i compiti tra Stato, imprese e associazioni sono ben delineati: lo Stato fornisce i servizi sociali, le imprese assicurano la creazione di posti di lavoro e le associazioni si concentrano sui differenti problemi sociali (Nyssens et al., 2010). Il sistema socialdemocratico è largamente diffuso nei paesi del Nord Europa come Svezia, Danimarca e Norvegia.

In Svezia il settore in cui si è sviluppato maggiormente l'interesse sociale è quello delle imprese sociali di inserimento lavorativo<sup>12</sup>.

Nei paesi con un sistema liberale, come ad esempio il Regno Unito, ad un contenuto intervento da parte dello Stato sulle politiche di welfare si accompagna un forte lavoro da parte del terzo settore, finanziato quasi del tutto da privati (Salamon et al., 2004).

Per quanto riguarda i paesi della zona Mediterranea, come Italia, Spagna e Portogallo, generalmente il livello di spesa nelle politiche sociali è più basso che nel resto d'Europa;

<sup>12</sup> WISEs: work integration social enterprises

i finanziamenti statali sono davvero poco sviluppati e le famiglie sono considerate gli attori principali nel provvedere ai bisogni sociali (Bettio et al., 2004). In Spagna e in Italia sono molto diffusi i sistemi cooperativistici. Ed è proprio in Italia che il termine *Impresa Sociale* è comparso per la prima volta nel 1990 per indicare l'istituzione delle cooperative sociali<sup>13</sup>.

### 2.3.2 Asia

L'Asia è la patria di una serie di imprese sociali famose in tutto il mondo come:

- 1) La BRAC<sup>14</sup>, attualmente la più grande NGO al mondo; Fondata nel 1972 da Sir Fazle Hasan Abed, è oggi presente in 14 paesi e impiega oltre centomila dipendenti, di cui circa il 70% sono donne;
- 2) La Self-Employed Woman Association of India; la SEWA, con oltre 600 mila membri, supporta i diritti delle donne che non lavorano in base a un contratto di lavoro formale ma che quasi sempre sono lavoratrici domestiche e si trovano in situazioni di alto precariato. È la più grande organizzazione per lavoratrici domestiche al mondo e la più grande no profit in India (Chen et al., 2015);
- 3) La Population and Community Development Association, fondata in Thailandia nel 1974 da Mechai Viaravaidya, che si impegna a ridurre il tasso di povertà e di mortalità infantile attraverso lo sviluppo di iniziative e programmi di sviluppo familiare. L'organizzazione ha investito moltissimo in informazione circa l'utilizzo di metodi contraccettivi per incentivare la creazione di famiglie meno numerose.

<sup>13</sup> Rivista *Impresa sociale*, nata nell'ottobre 1990

<sup>14</sup>. Fonte: [https://en.wikipedia.org/wiki/BRAC\\_\(NGO\)](https://en.wikipedia.org/wiki/BRAC_(NGO))

Nonostante la presenza di queste enormi e fortemente conosciute organizzazioni, l'Asia è cosparsa di piccole imprese sociali, poco conosciute e con un accesso limitato a fondi e capitali (Durreen et al., 2009). Con più del 60% della popolazione mondiale e data l'elevatissima densità di popolazione, in Asia sono maggiori e più frequenti i casi di problemi sociali e ambientali; per questo motivo risulta, ad oggi, uno dei bacini più prolifici di esperimenti sociali al mondo. Le imprese sociali in Asia operano in svariati campi, da quello delle assicurazioni a quello della tutela dell'ambiente e delle telecomunicazioni; nello schema che segue (Figura 4) sono riportati i principali settori in cui operano e alcuni esempi di imprese sociali di successo attive in essi.

Figura 4. Principali settori in cui operano le imprese sociali in Asia

<b>Energia rinnovabile</b>	<b>Educazione</b>	<b>Sostenibilità ambientale</b>	<b>Fair Trade</b>
D light (India) Rural Light (Philippines) Selco (India)	O School (Singapore) Let it Help Philippines	Social Enterprise Com-Win Inc. (South Korea) EcoWise Waste Management Pvt. Ltd. (India)	Mahaguthi (Nepal) Elevyn.com (Malaysia) Barefoot (Sri Lanka)
<b>Sicurezza alimentare</b>	<b>Sanità</b>	<b>Housing</b>	<b>Servizi tecnologici</b>
Naveen Gram (India) Micro Drip (Pakistan)	Sehat First (Pakistan) Ziquitza Healthcare (India)	Kashf Holding Pvt. Ltd (Pakistan)	CellBazaar (Bangladesh) C.K.Technologies. Pvt. (India)
<b>Assicurazioni</b>	<b>Media</b>	<b>Telecomunicazioni</b>	<b>Acqua e servizi igienici</b>
First Micro Insurance Company (Pakistan)	OpenDream (Thailand)	Philippines Mobile Telecenters (Philippines)	Saafwater (Pakistan) Aqua-Aero Water

Fonte: rielaborazione personale schema ricavato da: Social Enterprise in Asia: Context and Opportunities.

### 2.3.3 Africa

L’Africa è teatro di alcune delle realtà economiche e sociali più povere e disagiate al mondo. I sistemi di welfare sono per lo più assenti, la stabilità politica in numerose regioni è, ad oggi, un’utopia e le condizioni in cui vertono milioni di persone sono disastrose. L’Africa Subsahariana, in particolar modo, presenta dati e statistiche preoccupanti: oggi, nelle regioni di questa zona, 1 bambino su 8 muore prima dei cinque anni. In un contesto del genere, negli ultimi anni, stiamo assistendo a un passaggio “from aid-led solutions to enterprise-led solutions” (Mannion, 2017), nel tentativo di combattere gli innumerevoli problemi che affliggono il continente. Sopravvivere, in quanto impresa sociale, in Africa è estremamente duro: la quasi totale assenza di aiuti pubblici ha portato gli imprenditori sociali a sviluppare un forte senso di resilienza e a rendersi autonomi e indipendenti, nel tentativo di migliorare la qualità della vita della popolazione fornendo loro beni, servizi, lavoro. Passiamo ora in rassegna il caso di tre organizzazioni che hanno avuto successo in questi anni:

#### 1) Zaacoal in Ghana

Amin Sulley, fondatore di Zaacoal, voleva risolvere i problemi di inquinamento e legati alla salute derivanti dall’utilizzo del cherosene per cucinare. Sulley trovò la soluzione nei baccelli di cocco che venivano scartati (in Ghana ci sono migliaia di venditori di noci di cocco): secondi solo alla plastica in Ghana in quanto a difficoltà di smaltimento, il fondatore della Zaacoal comprese che, una volta riusciti a trasformarli in carbone, avrebbe

risolto due problemi ugualmente importanti: quello legato all'inquinamento e quello legato alla salute. Ad oggi serve oltre 25 milioni di persone;

## 2) Totohealth in Kenya

Questa organizzazione si occupa di fornire consigli, tramite mezzi multimediali come cellulari ecc., ai genitori per la crescita dei propri figli. I genitori si registrano in ospedale e, una volta indicata l'età dei loro figli, ricevono messaggi di testo con consigli di vario genere. Ad esempio, ai genitori di un bimbo di nove mesi potrebbero dire: “se il vostro bambino non è in grado di camminare o gattonare, allora potrebbe avere qualche ritardo nel suo sviluppo; stimolatelo mettendogli dei giocattoli dove non può raggiungerli se non muovendosi”. Ad oggi più di trentamila genitori usufruiscono del servizio;

## 3) Eshururu training in Etiopia

Fondata nel 2013, offre programmi di formazione per tate e baby sitter al fine di migliorare indirettamente la qualità della vita dei bambini che crescono a contatto con loro. Secondo risultato raggiunto da questa organizzazione, come è facile intuire, è l'aver creato nuovi posti di lavoro.

### 2.3.4 Nord America

Abbiamo avuto modo di vedere quanto il contesto presente in un determinato paese sia una variabile fondamentale per definire il percorso tracciato e il ruolo svolto dalle imprese sociali. Pur essendo “path dependant” e assumendo caratteristiche differenti a seconda del quadro socio-economico-politico in cui si trovano, tutte le imprese sociali si

impegnano nel tentativo di ridurre la povertà e combattere i maggiori problemi sociali che affliggono il globo.

Gli Stati Uniti, con oltre 1.200.000 imprese, sono una delle realtà in cui il tema del non-profit e delle imprese sociali è maggiormente sentito e diffuso (Mendell, 2010).

Le difficoltà finanziarie affrontate dalle organizzazioni non-profit risultano terreno fertile per la diffusione di nuove forme organizzative, più adatte e flessibili alle esigenze del contesto in cui si trovano. Negli USA, come possiamo notare nella tabella che segue (Figura 5), molti enti nobprofit si stanno trasformando in organizzazioni ibride che combinano attività economiche e sociali.

*Figura 5. Trasformazioni comportamentali, organizzative e istituzionali.*

Enti no profit classici

Enti in via di trasformazione (ibridi)

Donazioni/filantropia	Strategia+filantropia
Organizzazioni no profit	Imprese sociali
Sistema legale e regolatorio classico	Nuove leggi, sistema regolatorio e norme più adatte al fine sociale

Fonte: elaborazione personale

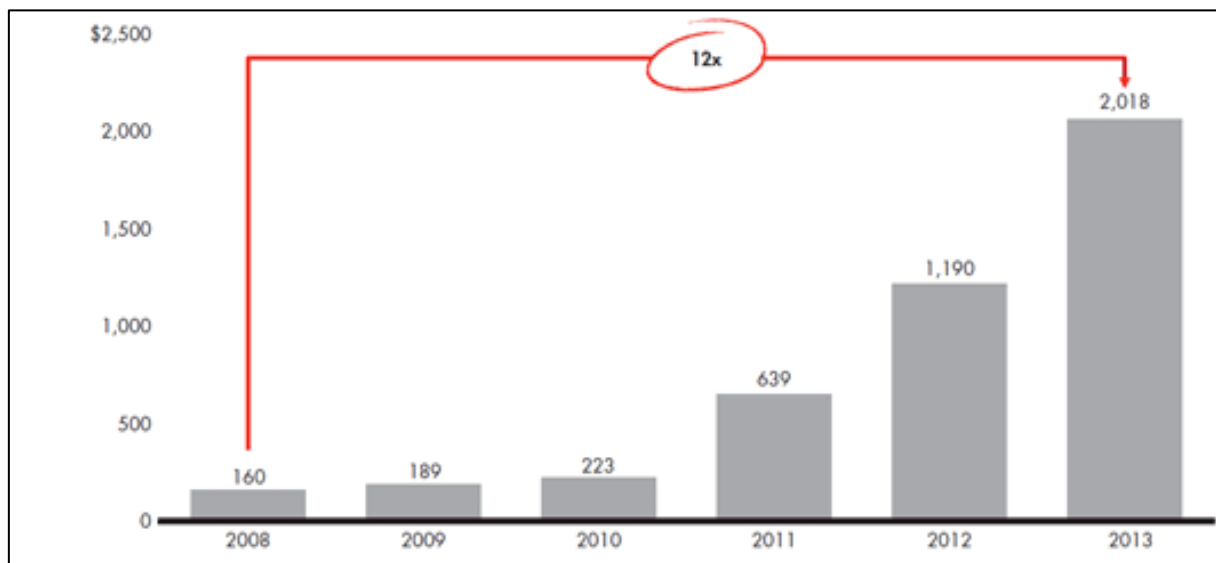
Il contesto e l'evoluzione storica statunitensi forniscono la principale spiegazione per l'enorme proliferazione di enti appartenenti al terzo settore; negli USA vige un sistema di welfare liberale, dove l'intervento dello stato nella previdenza sociale è minimo e viene lasciato tutto nelle mani dei privati. Le imprese sociali negli USA si occupano principalmente di problemi relativi alla sanità, all'educazione e al social welfare in generale.

### 2.3.5 Sud America

L'America Latina è teatro di grossi squilibri e diseguaglianze. A pochi ricchi si affiancano moltissimi poveri; ad oggi 162 milioni di persone, circa il 30% della popolazione del sud America, vivono in condizioni di estrema povertà, con meno di due dollari al giorno<sup>15</sup>. In un contesto del genere, i governi non sembrano in grado di risolvere determinate problematiche e le politiche di welfare attuate sono, quando applicate, scarse e poco efficienti. Negli ultimi anni, proprio a causa di questi enormi problemi, la regione ha attirato sempre maggiori investimenti a impatto sociale, passando da circa 160 milioni di dollari nel 2008 ai quasi due miliardi di dollari a fine 2013, come è possibile vedere in figura 6.

<sup>15</sup> World Bank Annual Report, 2013

Figura 6. Somma stimata capitali investiti sotto forma di investimenti a impatto sociale in America Latina.



Fonte: JP Morgan annual report 2013

Si è assistito a una crescita di dodici volte in soli cinque anni.

Possiamo definire l'investimento a impatto sociale (impact investing) come un investimento che mira ad ottenere innanzitutto un risultato sociale e poi un ritorno economico. È considerato ad oggi un diverso approccio di investimento e non una tipologia di investimento a parte come quelli in hedge fund e in fondi di private equity.

È fondamentale non confondere l'investimento a impatto sociale con l'investimento socialmente responsabile (utilizzato dai manager dei fondi per evitare di investire in titoli poco etici, come il tabacco o le compagnie di petrolio) e con la CSR (corporate social responsibility), ovvero con quelle attività caritatevoli/di beneficenza attuate dalle



imprese. Brasile, Messico e Colombia<sup>16</sup>, sono i paesi che hanno ricevuto e continuano a ricevere la più grande fetta di investimenti sociali.

I settori in cui operano maggiormente fondi e imprese sociali sono quelli dell'agricoltura, dell'educazione, della sanità e del supporto finanziario. Il focus viene poi dato ai problemi principali riguardanti ciascun paese in cui si opera. In Brasile, ad esempio, troviamo fondi che hanno deciso di focalizzarsi solo su un settore, come Gera Investimentos (focus sull'educazione), Eco Enterprises Fund (focus su investimenti sostenibili) e Kaete Investimentos (focus su investimenti sostenibili nella regione dell'Amazzonia). Con la crescita esponenziale di fondi di investimento a impatto sociale, incubatori e acceleratori di imprese, moltissime imprese sociali, poco conosciute e con scarsi mezzi finanziari, stanno crescendo e acquisendo i mezzi necessari per poter migliorare le condizioni di vita degli oltre 160 milioni di poveri presenti in America Latina. Chiudiamo il paragrafo analizzando due casi di imprese sociali che hanno avuto successo in questa zona: Sautil e Lumni. La prima, finanziata inizialmente dal fondo di investimento Vox Capital con 50.000 dollari, è un'impresa operante in Brasile che fornisce informazioni sanitarie utili online alle persone povere. Ad oggi serve oltre 12 milioni di soggetti.

Il secondo caso riguarda Lumni, un'impresa sociale che finanzia e supporta quei ragazzi che vorrebbero studiare ma non ne hanno le possibilità economiche. Ad oggi, Lumni ha finanziato oltre 6000 studenti, quasi tutti facenti parte della fascia più povera della popolazione.

<sup>16</sup> Jp Morgan Annual Report 2013

## 2.4 I tre pilastri dell'impresa sociale

Dall'analisi della letteratura sull'identità organizzativa dell'impresa sociale, siamo giunti alla conclusione che questa si basa su tre pilastri fondamentali:

- 1) Ambiente
- 2) Persone
- 3) Mercato

Avere un impatto sociale significa arrecare un qualche beneficio ai membri della popolazione; significa anche di conseguenza rispettare l'ambiente. Ma la peculiarità di un'impresa sociale è che questa riesce a raggiungere i due obiettivi appena citati generando allo stesso tempo dei profitti, operando quindi sul mercato tramite la vendita di beni e servizi. In sede di raccolta dei dati, abbiamo provveduto a selezionare tre insiemi di tre parole ciascuno, che rappresentassero al meglio i tre pilastri sopra elencati. In seguito abbiamo inserito i dati relativi a queste parole all'interno del file Excel e abbiamo cercato di capire se potessero essere considerate anch'esse determinanti del successo di un'impresa, misurato in termini di record restituiti da Google (come vedremo nel Capitolo

4). Dividiamo a questo punto le parole considerate in tre gruppi da tre:

Il primo gruppo si riferisce al mercato:

- 1) Business

Avere un modello di business che rispecchi allo stesso tempo le esigenze di tipo economiche e sociali è di vitale importanza per un'impresa sociale;

## 2) Profit

La capacità di realizzare profitti, attraverso la stessa attività ad impatto sociale o tramite operazioni e attività separate che poi vanno a supportare il raggiungimento della mission aziendale è un po' la chiave di volta per il successo di una social enterprise;

## 3) Market

Ogni impresa, sociale o meno, si trova a fare i conti con un mercato, con delle norme regolamentari, con delle politiche pubbliche e con la concorrenza. Parlare di impresa senza considerare il mercato in cui opera non ha alcun senso.

Il secondo gruppo si riferisce all'importanza rivestita dalle persone:

## 4) Community

La comunità è il principale beneficiario di ogni impresa sociale. Avere un impatto sociale significa appunto trasmettere e consegnare un qualche valore a tutta la società, nel caso delle imprese sociali soprattutto alle fasce più deboli della comunità;

## 5) Team

Il concetto di team, del lavoro di squadra, del collaborare, del creare e utilizzare network di strumenti e conoscenze è una caratteristica essenziale per un'impresa sociale. Condividere o, come dice Ashoka, co creare al fine di divenire tutti fautori del cambiamento;

## 6) Us

Il pronome personale noi, un po' in antitesi con la visione delle imprese commerciali, dove troviamo maggiormente un egoistico "io", ovvero il prevalere dell'interesse personale su quello collettivo, enfatizza l'importanza che le imprese sociali danno alla collettività.

Il terzo gruppo si riferisce all'ambiente:

## 7) Nature

Il rispetto della natura è al primo posto per gli imprenditori sociali: non si può realmente avere un impatto sociale se si trascura questo elemento;

## 8) Environment

Molto vicino al termine precedente, anche l'ambiente deve essere tutelato e non aggredito; sfruttato ma con rispetto, non con prepotenza;

## 9) Sustainability

Infine abbiamo la sostenibilità: termine che può essere inteso in termini sia economici che ambientali. Un'idea innovativa per avere un forte impatto sociale deve essere sostenibile, facilmente diffondibile e non deve avere risvolti negativi sul contesto in cui nasce e cresce.

## Capitolo 3 Ashoka

### 3.1 Introduzione

Ashoka è un'organizzazione no profit, fondata da Bill Drayton nel 1981, che mira a contribuire allo sviluppo e all'efficienza del settore dell'imprenditoria sociale nel mondo. Le sue principali attività si concentrano sulla selezione e sul supporto, organizzativo e finanziario, di una serie di imprenditori sociali (che Ashoka chiama Fellow) al fine di rendere possibile l'implementazione all'interno della società delle loro soluzioni innovative volte a risolvere i principali problemi che affliggono il globo. Ashoka ad oggi è il più grande network di imprese sociali al mondo, con all'incirca 3000 Fellow in oltre 85 paesi ed è stata classificata nel 2016 al sesto posto nella classifica delle NGO<sup>17</sup> più influenti al mondo<sup>18</sup>.

In aggiunta a ciò, è giusto ricordare che Ashoka non ha alcuna affiliazione con enti e/o soggetti di ordine politico o religioso, ma riceve fondi e donazioni principalmente da singoli individui, membri del cosiddetto "Ashoka Support Network", e da imprenditori sociali (Leviner et al., 2012).

<sup>17</sup> Una Non Governative Organization è un'organizzazione indipendente da ogni tipo di struttura governativa, senza fini di lucro, finanziata interamente da donazioni e gestita da volontari. Fonte: Wikipedia.

<sup>18</sup> <https://www.ashoka.org/en/story/ashoka-ranks-sixth-world-top-500-ngo>

## 3.2 Di cosa si occupa

Risulta fondamentale comprendere quella che è la mission aziendale di Ashoka; il suo scopo ultimo, come dichiarato sul loro sito web, è di costruire “a world where Everyone is a Changemaker: a world that responds quickly and effectively to social issues and in which each individual has the freedom, the confidence and the support from society that he/she needs to resolve any social problem and lead change”<sup>19</sup>. In ragione della sua missione aziendale, Ashoka ha sviluppato negli anni una serie di programmi che possono essere suddivisi in tre categorie, come possiamo sinteticamente vedere in figura:

- 1) Changemaker Leaders: ricercano, selezionano e finanziano gli imprenditori sociali più promettenti;
- 2) Changemaker Skills: promuovono lo spirito di cambiamento nelle generazioni future;
- 3) Changemaker Alliances: accelerano lo sviluppo di quelle soluzioni innovative create tra Fellows, imprese e enti pubblici/governativi.

In principio le attività di Ashoka si concentravano su due programmi relativi ai Changemaker Leaders. Il programma Venture si propone di analizzare l’ambiente nel tentativo di individuare e selezionare gli imprenditori sociali che sembrano avere le idee più innovative in base a cinque parametri:

- 1) Nuova idea
- 2) Creatività
- 3) Imprenditorialità

<sup>19</sup> Ashoka’s website.

4) Impatto sociale dell'idea

5) Fibra etica

Una volta selezionati, i Fellow vengono iscritti al Fellowship Program; lo scopo del programma è quello di supportare gli imprenditori nelle loro sfide al fine di rendere realizzabili le proprie attività e di avere poi un impatto sociale sempre maggiore.

In seguito, Ashoka si rese conto che, per avvicinarsi alla loro vision di rendere “Everyone a Changemaker”, erano necessari altri due pilastri. Il pilastro delle Changemaker Skills si trova a monte rispetto a quello dei Changemaker Leaders e forma le generazioni future di Changemakers fornendo loro le giuste competenze e capacità. Questo è reso possibile grazie al programma Changemaker School, che utilizza il network di Ashoka, e in particolar modo l'insieme di soggetti che operano nel campo dell'educazione, per selezionare ed eleggere le scuole più innovative. La selezione avviene in base a quattro criteri:

1) Visione del cambiamento

2) Grado di innovazione

3) Impatto potenziale sulla società

4) Leadership

A tutto ciò è stato poi aggiunto il terzo pilastro, quello delle Changemaker Alliances, il cui compito principale è quello di favorire la co creazione di idee innovative tra imprese, Fellow e enti pubblici; l'organizzazione ritiene infatti che, al fine di raggiungere un cambiamento a livello di sistema, tutti i soggetti interessati devono lavorare insieme per trovare la soluzione migliore ai vari problemi che si affrontano nella nostra società.

Per Ashoka, la creazione nata dal lavoro tra diversi soggetti rappresenta un modello di collaborazione innovativo che enfatizza i punti di forza dei vari stakeholder (società, imprenditori sociali, imprese private e enti governativi o pubblici) grazie a situazioni di partnership che si traducono in win-win situation, efficaci nel rispondere alle sfide sociali e ambientali. Ashoka, inoltre, si è impegnata anche su altri fronti, sviluppando l'Impact Program e il Dreamstorming, due programmi che si rivolgono a quei soggetti che hanno avuto una qualche idea innovativa, ma lo sviluppo della quale si trova ancora in uno stato embrionale. Il programma Dreamstorming, nello specifico, supporta le idee appena nate, fornendo alle menti che le hanno generate feedback e consigli su come procedere nell'implementazione delle stesse, generalmente in giornate prefissate ad hoc; il programma Impact, invece, allarga l'orizzonte temporale dei feedback da un giorno fino a periodi di sei mesi, lasso temporale in cui i progetti nascenti vengono condotti attraverso spunti di analisi su piani di business, business model, gestione dell'impatto sociale e tutta una serie di altre sfide che, altrimenti, l'imprenditore sociale avrebbe dovuto affrontare da solo.

A supporto dell'importanza per Ashoka di operare tramite molteplici e variegati programmi citiamo William Drayton, CEO di Ashoka, che nel suo "Theory of Change Reflection" afferma che "parallel programs and redundancy provide further stronger insurance. Ashoka has, for example, a dozen programs designed in whole or part to shift the citizen sector onto a path of re-engagement with business. If even eight or ten pass the jujitsu point take off, we will probably achieve our purpose<sup>20</sup>".

<sup>20</sup> <http://philippines.ashoka.org/knowning-history-serving-it-ashokas-theory-change>



Il termine jujitsu viene considerato un elemento chiave per comprendere la teoria del cambiamento e la cultura di Ashoka. Si basa sul presupposto che, i singoli individui, quando sono circondati dalle persone giuste e con le appropriate capacità, sono capaci di generare cambiamenti su più larga scala. Per questo motivo, secondo Ashoka, il jujitsu si riferisce alla capacità di sapersi focalizzare sui giusti obiettivi: ciascuno deve individuare un'opportunità e capire come coglierne le potenzialità e gli effetti impiegando il minor sforzo possibile, ma facendo in modo che gli effetti scaturiti dalle nostre azioni possano rapidamente diffondersi in tutto il mondo. Non è possibile, ad esempio, raggiungere ogni singolo bambino che vive in condizioni di povertà, ma si può lavorare per attivare una serie di soggetti dediti a questa causa che, interagendo tra loro e con gli altri, possono raggiungere un enorme numero di bambini e diffondere anche all'interno della società un più forte senso di coscienza sociale, cosicché ciascuno si senta più vicino a questi temi<sup>21</sup>. Una volta individuate le “mosse” da attuare per sfruttare le opportunità individuate, risulta fondamentale selezionare un team, in maniera accurata. Secondo Ashoka un team è vincente se pienamente focalizzato sull'obiettivo finale. Infine, l'ultimo step del jujitsu consiste nel rendere visibili al team una serie di obiettivi soglia, o intermedi per così dire, che possano incentivarli e motivarli a fare sempre meglio (Drayton, 2000).

Come già detto, Ashoka si muove nel tentativo di creare un mondo dove ciascuno di noi possa essere un artefice del cambiamento e lo definisce come un mondo in cui tutti hanno la possibilità, le capacità e la forza di trasformare sfide in soluzioni innovative. Inoltre,

<sup>21</sup> <https://startempathy.org/about/theoryofchange>.

Ashoka definisce l'impatto sociale come quell'insieme di cambiamenti a livello di sistema che scaturiscono dalle attività dei vari Fellow e del loro network.

Al fine di raggiungere il proprio scopo, Ashoka ha individuato cinque parametri che necessitano di essere rivoluzionati e che chiama i cinque percorsi per il cambiamento del sistema sociale. Questi sono<sup>22</sup>:

#### 1) Dinamiche di mercato e catene di valore

Ashoka ritiene che i propri Fellow saranno in grado di raggiungere cambiamenti di ordine sociale soprattutto incentivando trasformazioni nelle dinamiche di mercato e nelle catene di valore attraverso cui operano. Il 56% dei Fellow ha cambiato le dinamiche di mercato a livello nazionale entro cinque anni dalla loro elezione; ciò significa che hanno maggiore accesso a beni e servizi, creano nuovi mercati, creano valore all'interno di realtà nuove, generano ricavi per le fasce della popolazione a basso reddito e influenzano il flusso delle informazioni di mercato;

#### 2) Politica pubblica e norme settoriali

Il secondo modo per ottenere dei cambiamenti nel sistema sociale consiste nell'influenzare le politiche pubbliche e le norme settoriali. Il 57% dei Fellow ha contribuito alla modifica delle norme nazionali entro cinque anni dalla propria elezione. Questo dato risulta costante sin dalle prime rilevazioni effettuate nel 1998. I cambiamenti possono essere ottenuti attraverso ricerche, progetti di legge o azioni civiche. Inoltre, i Fellow possono anche indurre modifiche a quelli che sono i codici etici, le missioni aziendali o le strategie organizzative di settore (Ashoka Impact Study, 2013);

<sup>22</sup> Ashoka impact study 2013. [https://issuu.com/ashokaitalia/docs/ashoka\\_impact-study-2013-ita](https://issuu.com/ashokaitalia/docs/ashoka_impact-study-2013-ita).

### 3) Completa inclusione ed empatia

Secondo l'Ashoka Impact Assessment del 2013, il 54% dei Fellow Ashoka ha ottenuto un impatto a livello nazionale entro cinque anni dalla propria elezione per includere nella società gruppi di persone marginalizzati. Uno dei requisiti di un Fellow per essere eletto, infatti, è proprio l'importanza prioritaria data al concetto di empatia nel proprio lavoro;

### 4) Congruenza socio-imprenditoriale

Raggiungere una congruenza socio-imprenditoriale significa che si ottiene una gran parte dei propri ricavi da un'attività non-profit oppure che hanno una joint venture con un'azienda;

### 5) La cultura del cambiamento

Quest'ultimo elemento è ovviamente al centro della mission di Ashoka, ovvero creare un mondo dove ciascuno possa essere fautore del cambiamento.

I risultati sopra discussi dipendono in primo luogo dai Fellow, ma anche dalla capacità di Ashoka di fare leva su una serie di strumenti che mirano a incentivare e potenziare gli effetti del network. In particolare sono sette gli strumenti considerati core dai Fellow, in quanto forniscono la giusta motivazione per abbracciare i valori e le linee guida dell'organizzazione. Adesso procederemo a una sintetica analisi di questi elementi, insieme a una rappresentazione grafica dove sono schematicamente riassunti (figura 7).

Figura 7. Elementi chiave del programma Fellow di Ashoka.

<p><b>(1) Stipendio</b></p> <p>Ashoka supporta i Fellow con uno stipendio per i primi tre anni della loro Fellowship, stabilito in base ai bisogni di ciascuno, al fine di permettergli di concentrarsi a tempo pieno sulle loro idee.</p>	<p><b>(2) Visione globale</b></p> <p>Adesso i Fellow hanno tutto ciò che gli serve per cercare di divenire fautori del cambiamento ed espandere le loro idee a livello globale.</p>	<p><b>(3) Visibilità</b></p> <p>I Fellow acquisiscono visibilità grazie all'immagine forte di Ashoka.</p>
<p><b>(4) Comunicazione peer-to-peer</b></p> <p>I Fellow appartengono a una comunità che condivide conoscenza, tecnologie, risorse e informazioni.</p>	<p><b>(5) Effetto network</b></p> <p>Ashoka sfrutta tutti i propri legami per garantire quanto più supporto possibile ai propri Fellow, sotto ogni punto di vista.</p>	<p><b>(6) Collaborazione</b></p> <p>Ashoka individua diversi trend nei settori in cui operano i Fellow e ne seleziona alcuni affinché diventino i principali portatori di innovazione in quei campi.</p>
<p><b>(7) Identità</b></p> <p>I Fellow si sentono imprenditori sociali e quindi di conseguenza Changemaker.</p>		

Fonte: elaborazione personale.

Il primo consiste nello stipendio che Ashoka offre ai Fellow per i primi tre anni al fine di permettergli di dedicarsi ai loro progetti a tempo pieno. In un secondo momento, Ashoka li aiuta ad allargare le proprie visioni, in modo da comprendere a pieno il potenziale e la portata delle proprie idee. Ancora, Ashoka fornisce loro maggiore visibilità, concedendogli di usufruire della sua immagine. Il quarto elemento consiste nel far sentire i Fellow parte di una grande comunità, in cui possono esprimersi e sono accettati completamente. Fare parte di Ashoka significa divenire parte di un'enorme network, con tutti i benefici che ne conseguono, come la possibilità di confrontarsi con soggetti diversi ed esperti in campi diversi. Il sesto valore è rappresentato dallo spirito collaborativo presente nel mondo Ashoka. Infine, l'ultimo elemento consiste nel fatto che l'organizzazione fornisce ai Fellow lo status di imprenditori sociali.

### 3.3 Programma Fellow

Il programma Fellow mira ad accelerare lo sviluppo delle idee degli imprenditori sociali fornendo loro strumenti, network e supporto necessario. Nello specifico, il programma presenta tre assiomi fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi dei Fellow; questi sono:

- 1) Stabilire partnership e collaborare per risolvere le principali sfide dei Fellow.

Questo significa che, grazie a team specializzati, collaborazioni e un network ben sviluppato, Ashoka è in grado di supportare i propri Fellow tramite:

- Servizi professionali forniti da partner ed esperti su aspetti chiave (gestione delle risorse umane, leggi, business model ecc.);
  - Attività di traineeship individuali e collettive offerte dal network di supporto di Ashoka e dal suo network;
  - Un eventuale finanziamento extra nei tre anni in cui viene erogato lo stipendio ai Fellow;
  - Supporto nelle attività di raccolta fondi.
- 2) Espandere il proprio network affinché i membri di Ashoka possano condividere tra loro conoscenza e informazioni in maniera rapida e intuitiva.

La cultura organizzativa di Ashoka, improntata sulla collaborazione e sul problem solving, permette ai soggetti selezionati per il programma Fellow di entrare a far parte di un network, quasi una comunità, fidato che li sorregge nell'affrontare sfide e problemi che si presentano lungo il loro cammino.

Il fatto che imprenditori sociali in diversi continenti si scontrano con i medesimi problemi permette al network di Ashoka di consolidare un diffuso senso di solidarietà e di unione, organizzando spesso incontri, weekend a tema, gruppi di lavoro composti da membri provenienti da diversi paesi e così via.

3) Fornisce strumenti importanti.

Ashoka spesso sviluppa veri e propri strumenti per i propri Fellow. Sono spesso risorse digitali che rispondono a una serie di domande chiave per la gestione di un'impresa sociale (gli elementi principali per avere successo, quali metodi seguire per espandere la propria attività ecc.).

### 3.3.1 Gli stakeholder di Ashoka

Risulta adesso necessario capire bene quali sono i vari stakeholder di Ashoka. Sul sito web dell'organizzazione troviamo sei categorie di individui considerati portatori di interesse. Queste sono:

#### 1) I Fellow

In quanto principali beneficiari del programma, questi imprenditori sociali accuratamente selezionati sono senza dubbio al centro degli interessi di Ashoka;

#### 2) Il consiglio di amministrazione

Dal momento che oltre la metà dei membri del Cda di Ashoka sono imprenditori sociali e i restanti hanno particolari capacità nel campo della leadership e del management, è chiaro capire che questi soggetti contribuiscono proattivamente al raggiungimento della mission aziendale.

#### 3) I membri dello staff

Attraverso una serie di meccanismi di recruitment studiati ad hoc, Ashoka fa in modo di assumere i soggetti più promettenti al mondo. Inoltre, Ashoka afferma che la propria cultura permette ai membri dello staff di agire e coordinarsi come se fossero un'unica entità, al fine di contribuire al raggiungimento del risultato finale.

#### 4) Il network di supporto

Formato da soggetti di successo nei rispettivi campi, il network di supporto di Ashoka è un elemento fondamentale per l'organizzazione.

### 5) I Changemaker

Il network di Ashoka si compone anche di soggetti che condividono la visione dell'organizzazione e mirano ad accelerare il cambiamento sociale.

### 6) I partner strategici

Ashoka ha stretto negli anni legami e partnership con moltissime imprese di una certa influenza a livello globale al fine di supportare il lavoro dei propri imprenditori sociali.

## 3.3.2 Misurare i risultati del programma

A partire dal 1996, Ashoka Mondo effettua ogni anno un Impact Assessment<sup>23</sup>. Nel 2006 è stato pubblicato un primo riepilogo dei primi sei anni in cui si è fatta suddetta valutazione (chiamato Measuring Effectiveness 2006), mentre nel 2013 è stato pubblicato il secondo, intitolato “How do you know when you’ve revolutionized an industry?”<sup>24</sup>. Lo scopo di questi processi era quello di interrogare su determinate questioni alcune categorie di Fellow, eletti 5 e 10 anni prima, e poi di aggiornare queste informazioni ogni 5 anni. In totale, tra il 2006 e il 2013 sono stati inoltrati questionari a oltre 217 Fellow in più di 42 paesi e in 13 lingue diverse.

Nel 1997, Ashoka sviluppò un suo sistema volto a monitorare i progressi degli imprenditori sociali selezionati per il progetto Fellowship e a comprendere meglio i trend

<sup>23</sup> Measuring Ashoka effectiveness review 2006.

<sup>24</sup> Ashoka’s Impact assessment report, 2013.



generali del settore sociale a livello globale. Di conseguenza, il sistema di misurazione dei risultati di Ashoka, che da ora in avanti chiameremo ME (measuring effectiveness) fornisce informazioni fondamentali per comprendere i progressi di Ashoka in quanto organizzazione che supporta gli imprenditori sociali. Il programma ME si compone di due parti, una che prende in considerazione gli effetti e i risultati di breve periodo e una quelli di lungo.

Leviner et al. (2012) affermano che ci sono due step nella misurazione della performance: il primo, volto a misurare gli effetti e la performance di breve periodo, richiede ai vari Fellow di produrre un rendiconto sui loro progressi a cadenza semestrale utilizzando una serie di benchmark personalizzati concordati al momento della loro affiliazione al programma. Questo indicatore di breve periodo ha lo scopo di riflettere la convinzione di Ashoka sul fatto che il cambiamento sarà dettato da fattori diversi per ciascun imprenditore. Il fatto di utilizzare indicatori fatti “su misura” per ciascun Fellow, rende impossibile un’analisi comparativa dei dati tra i diversi soggetti e settori. Ashoka ovvia a questo inconveniente istituendo un secondo step di misurazione dei risultati (Clark et al., 2004);

il secondo, invece, punta a misurare i risultati di lungo periodo ed è considerato in Ashoka un po’ la pietra miliare del sistema, in quanto consente anche di confrontare progetti tra loro estremamente differenti. Per Ashoka i dati numerici sono solo una componente, per così dire un frammento di quello che può essere l’impatto sociale realmente generato. Per questa ragione è necessario aggiungere alla valutazione degli elementi che non possono essere utilizzati in senso aggregato ma che sono peculiari per ciascun Fellow. Di conseguenza il modello di valutazione di lungo periodo si divide in due parti:

- 1) Un sondaggio annuale che contiene una serie di indicatori standard per tutti i Fellow, sia quelli eletti da cinque anni che quelli eletti da dieci;
- 2) Una serie di questionari relativi a specifici casi studio con risposte multiple tra cui scegliere.

Per misurare l'ampiezza dell'impatto generato da ciascun imprenditore, Ashoka utilizza alcuni indicatori come il numero di volte in cui l'idea è stata adottata da gruppi indipendenti o a che livello l'idea è stata realmente implementata tramite le politiche pubbliche e governative, a livello locale, nazionale o internazionale. Per misurare la forza delle attività di ciascuna impresa sociale, sono richieste informazioni circa i fondi ricevuti, il modello di governance utilizzato, i membri dello staff e così via. Inoltre, per valutare l'influenza che l'imprenditore ha ottenuto in termini complessivi a livello di settore o di sistema, sono richiesti anche indicatori che esprimono se ci sono stati o meno cambiamenti a livello politico e/o governativo.

Ashoka, in particolare, ricorre a questi indicatori di riferimento:

- 1) Stai ancora lavorando alla tua idea originaria?

Ashoka seleziona gli imprenditori sociali che si dedicano per sempre al raggiungimento della propria missione. Il fatto di continuare a perseguire la propria idea originale è per Ashoka sintomo di perseveranza, impegno e dedizione.

- 2) La tua idea è stata utilizzata da altri?

Il fatto che un'idea sia stata imitata è un chiaro segno della sua reale diffusione; significa appunto che le cose stanno funzionando. Gli imprenditori sociali che possono fornire una

risposta positiva a questo quesito si sono spinti oltre l'impatto sociale che da soli potevano creare, arrivando ad influenzare il modo in cui altri gruppi di individui e la società si approcciano alla risoluzione del problema in questione. Ashoka chiede ai suoi Fellow di registrare i soggetti che hanno preso spunto e implementato le loro idee.

3) Hai avuto un qualche impatto sulle politiche sociali del paese in cui operi?

Cambiamenti nelle politiche governative possono risultare un riflesso dell'adozione di un'idea del Fellow nella sfera pubblica. Ashoka chiede ai Fellow di specificare a che livello governativo hanno contribuito al cambiamento (locale, regionale o nazionale).

4) Che ruolo ricopre la tua organizzazione nel campo in cui operi?

Un'organizzazione riconosciuta come leader nel suo settore assicura senza dubbio una maggiore legittimità alle idee che propina nella società e fornisce le basi per la loro diffusione.

Ashoka è però consapevole del fatto che una semplice analisi quantitativa non sia sufficiente a rispondere a tutte le questioni riguardanti la misurazione dell'impatto sociale; per questa ragione effettua una serie di approfonditi casi studio riguardanti alcuni imprenditori operanti in settori diversi per meglio comprendere le dinamiche di misurazione dei risultati. Questi casi studio offrono informazioni qualitative, integrando la precedente raccolta di dati quantitativi, e rendono di conseguenza più accurata l'analisi dell'impatto sociale generato dai Fellow (Kramer, 2005).

Adesso andremo a ripercorrere quelli che sono stati i risultati ottenuti tramite le ricerche condotte da Ashoka tra il 1998 e il 2004, trattando sinteticamente anche alcuni casi studio.

Il tasso di risposta medio per i Fellow eletti da cinque anni è stato in media dell'83%, mentre per quelli eletti da dieci anni si è avvicinato al 68% (Leviner et a. 2012). Il campione include 164 Fellow eletti da 5 anni e 149 eletti da 10. Per i primi i risultati sono stati raccolti dalle ricerche del 1998,2000 e 2002; per i secondi da quelle del 1999, 2001 e 2003.

Adesso tentiamo di vedere quali sono state le risposte reali ai cinque indicatori utilizzati come parametri di riferimento da Ashoka già sopra citati:

1) I Fellow lavorano ancora alla loro idea originaria?

I Fellow continuano a perseguire i propri obiettivi in modi differenti. Utilizziamo degli esempi per mostrare due differenti percorsi attuati:

- L'organizzazione Phulki, fondata in Bangladesh da Suraya Haque, ha come scopo principale quello di dimostrare alle imprese che aprire strutture per i bambini potesse essere profittevole. L'idea di Suraya era quella di trasferire la responsabilità circa il fornimento di servizi ai bambini alle imprese, facendo per così dire da tramite e non dovendo rendere la propria organizzazione totalmente impegnata nella fornitura di servizi. Coinvolgendo e facendo leva su tutti i soggetti interessati, come le mamme che lavoravano nelle fabbriche d'abbigliamento o le agenzie governative o i manager, Haque ha aiutato i proprietari delle fabbriche a creare dei centri per i bambini che fossero anche profittevoli e dimostrando che muovendosi in questa direzione si riduceva anche il tasso di assenteismo degli operai (specialmente delle mamme che adesso avevano luoghi dove lasciare i propri figli). Ad oggi Haque si tiene in contatto

con le fabbriche del Bangladesh ed è pronta a fornire supporto a tutti quelli che vogliono adottare il suo programma

- Quando venne eletto Fellow di Ashoka, Halidou Ouédraogo si stava battendo per lanciare un'organizzazione che incoraggiasse e supportasse i cittadini del Burkina Faso a difendere i propri diritti umani. Ad oggi l'organizzazione continua a operare in questo campo, ma ha spostato la sua attenzione a un livello più ampio, ovvero al fallimento del sistema dei diritti umani in gran parte del continente africano. Negli ultimi anni ha creato una coalizione formata da oltre 40 gruppi che si battono per la difesa dei diritti umani e che cercano aiuto e supporto nelle organizzazioni occidentali.

## 2) Ci sono stati cambiamenti politici influenzati dai Fellow?

Anche in questo caso utilizziamo due esempi per mostrare diversi modi in cui si può influenzare la politica del paese in cui si opera:

- Anche qui utilizziamo come esempio quello di Halidou Ouédraogo; nel 1984 è riuscito a rendere le sentenze in Burkina Faso più flessibili (prima era prevista la condanna obbligatoria per tutti i criminali senza nemmeno tenere in conto le circostanze in cui era avvenuto il fatto). Nel 1990 contribuì alla stesura della nuova carta costituzionale e nel 1997 si impegnò nel far passare una serie di leggi che regolavano la materia della violenza sulle donne;
- Nel 1993 Michal Kracik fondò in Slovacchia l'idea "Water for the 3rd Millennium", con lo scopo di introdurre un sistema in cui la comunità potesse dire la sua circa le decisioni riguardanti i problemi legati all'acqua. Il suo approccio fu adottato dal

governo Slovacco e inserito ufficialmente come parte della politica di gestione delle risorse idriche del paese.

3) Le idee dei Fellow sono state in qualche modo replicate?

Anche qui prendiamo due esempi per vedere come le idee di un Fellow possono essere adottate da altri:

- L'organizzazione fondata in Brasile da Vera Corodero, la ACSR, ha riproposto il proprio trattamento medico in 14 ospedali, creando una rete di società sorelle. L'organizzazione madre (ACSR) offre al network continuo supporto, informazioni e contatti, oltre che donazioni occasionali.
- Celia Destri, fondatrice della AVERMES (Brasile), organizzazione che si occupa di aiutare gli individui che hanno subito danni a causa di inadeguati trattamenti medici ad ottenere rimborsi, ha puntato moltissimo sull'attrarre l'attenzione dei media, rendendo il suo lavoro estremamente conosciuto. Come conseguenza, ad oggi, almeno altre cinque organizzazioni perseguono scopi simili a quello della AVERMES in Brasile.

### 3.3.3 Limiti del modello di misurazione dei risultati

Il modello fino ad ora descritto presenta però dei limiti intrinseci. Adesso procederemo ad elencarne alcuni:

- 1) L'utilizzo degli indicatori sopra discussi, standardizzati per tutti i Fellow, nonostante la presenza di specifici casi studio, sacrifica in parte l'importanza dei tratti distintivi di ciascuna organizzazione;

- 2) La presenza di imprecisioni nell'implementazione delle ricerche dovute al fatto che i dati presentati sono stati raccolti in un periodo che copre oltre sei anni e alcuni Fellow sono stati contattati tramite mail mentre altri tramite telefono o perfino di persona;
- 3) L'aver dovuto tradurre le interviste e i questionari in tredici lingue ha inevitabilmente portato a delle distorsioni di significato, frutto di una traduzione non sempre impeccabile. Quanto appena affermato assume una valenza ancora più forte se si considera che le interviste sono somministrate nella lingua originaria del Fellow a cui si riferiscono, ma poi le risposte sono tradotte in inglese per essere facilmente elaborate dal quartier generale in Ashoka ad Arlington, in Virginia;
- 4) I Fellow redigono, durante il periodo di analisi dei risultati, una serie di rendiconti sui loro progressi sotto forma di autocertificazione. Bisogna dire che Ashoka li incoraggia ad essere quanto più trasparenti possibile, ribadendo che il fine dello studio è quello di valutare l'impatto sul settore in cui operano i Fellow e non sul loro successo personale e che, di conseguenza, alcun tipo di risposta (più o meno positiva) potrà influenzare quelli che sono i rapporti con Ashoka. Il problema della veridicità delle rendicontazioni viene in parte attenuato dal fatto che nessun Fellow, né tra quelli eletti da 5 né da 10 anni, può ricevere ulteriori supporti finanziari dall'organizzazione madre;
- 5) Lo staff di Ashoka si occupa dell'intero processo di valutazione dei risultati; manca quindi un parere terzo, esterno, che potrebbe osservare e analizzare i dati da un punto di vista, per così dire, meno coinvolto. Il sistema di misurazione dell'efficacia si riduce quindi a mero strumento interno che funge per Ashoka come indicatore dell'impatto che i suoi Fellow stanno avendo sulla società a livello globale.

## Capitolo 4 Analisi Empirica

### 4.1 Introduzione

L'analisi che abbiamo effettuato nel nostro lavoro è stata costruita sulla base di uno scrape di circa 3 anni fa, ottenuto mediante l'utilizzo di alcuni software specializzati nel crawling e nell'analisi informatica di contenuti di siti.

L'output ottenuto dalla ricerca di allora è stato memorizzato all'interno di un file Excel in cui sono stati inseriti i record composti dalle principali informazioni rinvenute su ogni Fellow. Con il termine record intendiamo l'insieme di dati e informazioni relative a ciascun Fellow. In linea generale, ad ogni Fellow è stata associata una riga del foglio di calcolo, nella quale ad ogni colonna veniva riportata una specifica informazione, come il nome, la provenienza, la descrizione, la linea guida dell'idea proposta, il problema che la società, della quale il Fellow considerato è fondatore, affronta, la strategia che adottano per risolvere il problema, e altre informazioni a carattere descrittivo. Sulle basi di questo file si basano le analisi e i lavori fatti per questo progetto.

### 4.2 Metodologia

#### 4.2.1 L'idea

L'idea è stata quella di prendere come spunto i dati relativi ai Fellow di 3 anni fa e confrontarli con quelli attuali. Per fare questo è stato costruito un nuovo file Excel,



"simile" a quello passato, ma con informazioni memorizzate secondo una decodifica dei caratteri migliore per agevolarne la lettura, arricchendo questo file con ulteriori informazioni, come la presenza o meno di un account Facebook relativo alla società. In questo senso, ci si è mossi verso l'utilizzo di una tecnologia che si adattasse nel modo migliore alle esigenze del progetto, e attraverso la quale si potesse rivisitare il processo a seconda delle direttive che si facevano largo durante l'analisi.

Durante la costruzione del nostro database abbiamo incontrato una serie di difficoltà tecniche. Di seguito ne elenchiamo alcune:

#### 1) Interpretazione dei Nomi

Non tutti i software d'analisi, di scraping e non, hanno permesso una duttilità tale da poter ricreare il lavoro passato in maniera "migliore" e facendo in modo allo stesso tempo di poterlo confrontare con l'analisi passata. Il calcolo e il processamento dei dati passati che non presentano uno standard, o comunque che non presentano una chiave di lettura delle informazioni, in maniera da poter aprirsi al confronto dei dati attuali, ha reso particolarmente laborioso il match di stessi Fellow. La principale causa di questo problema in fase di avvio è stato dato dalla presenza di caratteri non-ascii<sup>25</sup> nei nomi nel foglio di calcolo di 3 anni fa, che nel file precedente non venivano riportati decodificati, e quindi stessi Fellow risultavano avere, paradossalmente, nomi diversi. Le analisi inoltre richiedevano che i dati fossero continuamente confrontati, e quindi che si potessero trattare stessi identificativi di dati (che in questo lavoro, come vedremo, sarà il nome) come interscambiabili senza alterarne il match o l'incidenza sui risultati;

<sup>25</sup> Sono intesi quei caratteri particolari che “significavano” una lettera ma che, essendo in realtà simboli, andavano a inficiare sull’accuratezza dei nostri procedimenti.

## 2) Duplicati

Alcuni Fellow risultavano essere duplicati, ossia, alcuni record erano ripetuti, quindi si è dovuto procedere ad analizzare i record ad uno ad uno con alcuni strumenti di Microsoft Excel per poter verificare che i record fossero effettivamente uguali, ossia non semplicemente appartenenti a due Fellow omonimi;

## 3) Campi sparsi

Un altro problema che ha ostacolato il conseguimento del lavoro trattato in questo documento è stato rappresentato da alcuni record sparsi nel foglio di calcolo contenente i dati di tre anni fa. Nello specifico, alcuni record iniziavano da una certa cella, e non avevano una riga propria. Questo diventa estremamente critico in un'analisi tabellare dei dati, in cui ad ogni riga deve essere associata una e una sola entità. Questo problema si è manifestato durante la verifica dei Fellow sopravvissuti.

Per rimediare, si è implementata una soluzione di complessità temporale estremamente elevata, rinunciando al completo affidamento delle entità di tipo Fellow estrapolate dal foglio di calcolo dello scraping passato, e riprocessando il file per ogni Fellow contenuto nello scraping nuovo per la ricerca del nome all'interno dell'intero file, prescindendo dal campo. In generale, per fronteggiare questo genere di problemi si è cercato di lasciare poco spazio all'integrazione di software di terze parti per poter giostrare meglio i risultati ottenuti da questo lavoro, e per poterli poi riutilizzare come input di quest'ultimo.

## 4.2.2 Classificazione delle parole

Sono state estrapolate le 50 parole più ricorrenti all'interno delle descrizioni riguardanti ciascun Fellow<sup>26</sup>. Di seguito l'elenco delle parole:

---

Le parole classificate sono:

- 1) business, con 2340 occorrenze
- 2) team, con 2339 occorrenze
- 3) market, con 2338 occorrenze
- 4) nature, con 2337 occorrenze
- 5) sustainability, con 2336 occorrenze
- 6) profit, con 2335 occorrenze
- 7) environment, con 2334 occorrenze
- 8) us, con 2333 occorrenze
- 9) work, con 2332 occorrenze
- 10) one, con 2145 occorrenze
- 11) people, con 2145 occorrenze
- 12) years, con 2121 occorrenze

<sup>26</sup> Per una spiegazione più dettagliata del metodo utilizzato per estrarre le parole si veda l'Appendice.

- 13)first, con 2093 occorrenze
- 14)working, con 2060 occorrenze
- 15)community, con 1998 occorrenze
- 16)social, con 1950 occorrenze
- 17)after, con 1882 occorrenze
- 18)support, con 1881 occorrenze
- 19)government, con 1861 occorrenze
- 20)local, con 1846 occorrenze
- 21)help, con 1829 occorrenze
- 22)time, con 1824 occorrenze
- 23)own, con 1810 occorrenze
- 24)development, con 1806 occorrenze
- 25)public, con 1800 occorrenze
- 26)training, con 1774 occorrenze
- 27)education, con 1772 occorrenze
- 28)organization, con 1770 occorrenze
- 29)organizations, con 1760 occorrenze
- 30)program, con 1755 occorrenze
- 31)national, con 1749 occorrenze

- 32)school, con 1722 occorrenze
- 33)groups, con 1677 occorrenze
- 34)well, con 1669 occorrenze
- 35)communities, con 1625 occorrenze
- 36)become, con 1611 occorrenze
- 37)because, con 1609 occorrenze
- 38)provide, con 1596 occorrenze
- 39)make, con 1590 occorrenze
- 40)between, con 1562 occorrenze
- 41)even, con 1559 occorrenze
- 42)programs, con 1554 occorrenze
- 43)use, con 1550 occorrenze
- 44)group, con 1535 occorrenze
- 45)family, con 1524 occorrenze
- 46)system, con 1521 occorrenze
- 47)life, con 1510 occorrenze
- 48)way, con 1508 occorrenze
- 49)country, con 1507 occorrenze
- 50)then, con 1506 occorrenze

Le prime nove parole non sono in ordine di numero di ricorrenze in quanto sono state “forzatamente” inserite da noi all’interno del nostro studio (Vedi 2.4 I tre pilastri dell’impresa sociale).

### 4.2.3 Costruzione del foglio di calcolo

Il primo passaggio, come già detto, è stato quello di ricreare lo stesso file, in cui ogni Fellow è identificato dal proprio nome (per quanto sia a livello computazionale e concettuale poco efficiente, non ci sono state alternative migliori, che non mettessero a rischio la consistenza degli output).

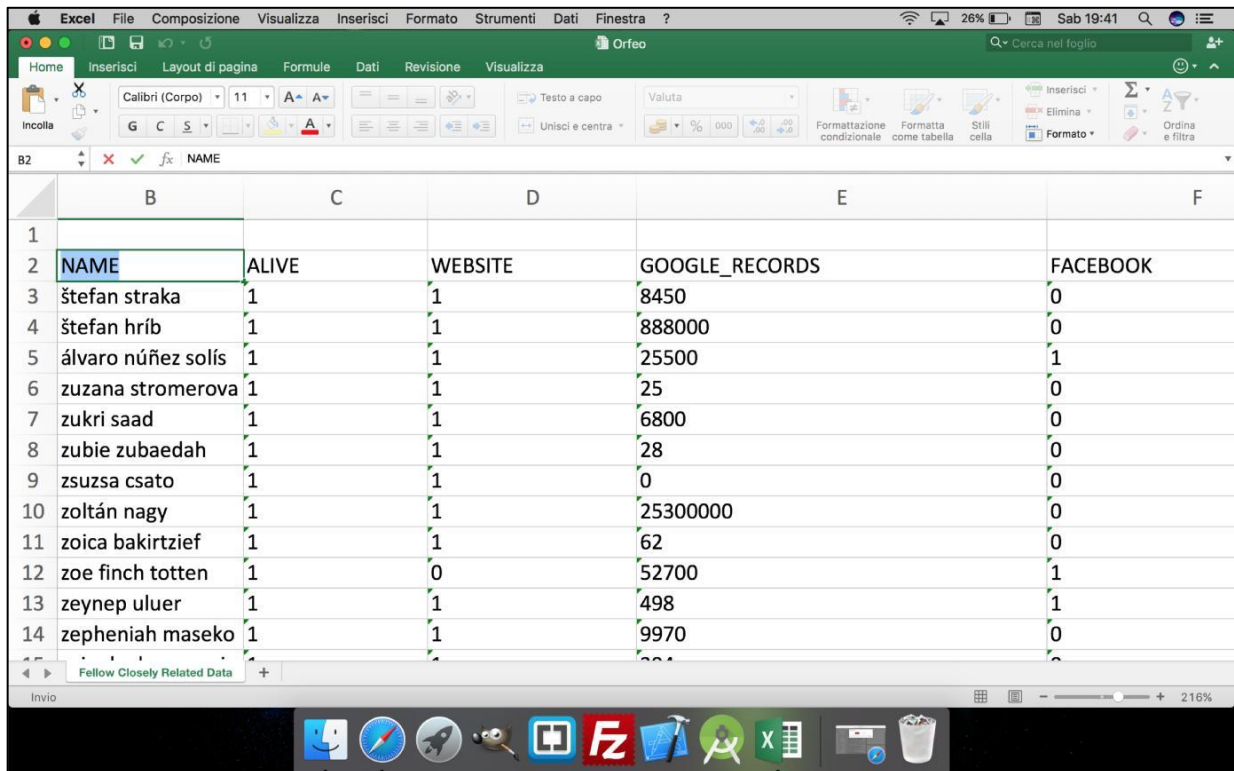
Successivamente, una volta notati i difetti presenti nei vari match, si è ricorso a una bonifica dei dati passati per poter avere corrispondenze univoche tra i due domini. Dopodiché si è creato un terzo file che costituisse il piano di lavoro per la descrizione dell'analisi trattata in questo documento, che sarà oggetto dei successivi paragrafi.

Per realizzare le prime colonne dell'FCRDS, ossia una griglia che trattasse in maniera diretta le informazioni "strette" dei record dei Fellow, è stato costruito un nuovo file Excel (la cui struttura si presenta come in figura 8) che presentasse su ogni riga un record relativo al Fellow indicato nella prima colonna.

I Fellow riportati in questo sheet sono tutti quelli presenti nel file di 3 anni fa e in quello attuale.

## 1) Fase Iniziale

Figura 8. Alcune colonne del foglio di calcolo iniziale.



	B	C	D	E	F
1					
2	NAME	ALIVE	WEBSITE	GOOGLE_RECORDS	FACEBOOK
3	štefan straka	1	1	8450	0
4	štefan hríb	1	1	888000	0
5	álvaro núñez solís	1	1	25500	1
6	zuzana stromerova	1	1	25	0
7	zukri saad	1	1	6800	0
8	zubie zubaedah	1	1	28	0
9	zsuzsa csato	1	1	0	0
10	zoltán nagy	1	1	25300000	0
11	zoica bakirtzief	1	1	62	0
12	zoe finch totten	1	0	52700	1
13	zeynep uluer	1	1	498	1
14	zepheniah maseko	1	1	9970	0

Fonte: elaborazione personale

### - Name

La prima colonna è quella relativa al nome, colonna estremamente importante in questo lavoro, poiché è stata riscontrata una totale non omonimia, ossia non c'è stato nessun caso in cui due Fellow avessero lo stesso nome, indi per cui è stato possibile attribuire a questo campo il valore di chiave primaria, scelta discutibile da un punto di vista di processamento dei dati per una questione di integrità, ma che è stata comunque possibile, essendo

l'insieme dei dati su cui si è lavorato definito in partenza, ed avendo effettuato opportuni controlli sui dati.

- **Alive**

Sulla seconda colonna verrà inserita la presenza o meno di quel Fellow nel file dello scraping attuale, si è fatto dunque in modo di ottenere nella griglia quali dei Fellow di allora sono ancora all'interno dell'archivio di Ashoka.

- **Website**

Sulla terza colonna è riportata la presenza o meno, per ogni Fellow, di un link di riferimento al sito della società.

- **Google Records**

Sulla quarta colonna è riportato il numero di record restituiti da Google per la ricerca di quel dato Fellow sul motore. La ricerca viene effettuata comprensiva del nome della società e del Fellow, per non slegare i legami concettuali fra le due informazioni che sono alla base del lavoro descritto in questo documento. Il metodo utilizzato, a livello implementativo, sarà più avanti oggetto di analisi di questo elaborato.

- **Facebook**

Come per le colonne Alive e Website si è seguita una logica binaria, per analizzare quali Fellows avessero un riferimento alla propria pagina su Facebook.



## 2) Words Analysis

L'insieme successivo di colonne è raggruppabile a 3 a 3, ed è del tipo parolaX TODAY, parolaX YESTERDAY, parolaX DIFFERENCE. Nello specifico:

- 1) Colonne del tipo parolaX TODAY: si riferiscono all'utilizzo o meno da parte del Fellow di quella riga, della parola "parolaX" all'interno dei dati raccolti dalla sua pagina personale di Ashoka (descrizioni, strategie, idee e così via...); questa colonna, come la colonna ALIVE, è binaria, e assume il valore 1 se la parola è stata utilizzata, e il valore 0 se invece la parola non è stata utilizzata dal Fellow nello scraping attuale.
- 2) Colonne del tipo parolaX YESTERDAY: in maniera analoga a quelle precedenti, le colonne appartenenti a questa tipologia si riferiscono all'utilizzo o meno della "parolaX" da parte del Fellow nello scraping di 3 anni fa.
- 3) Colonne del tipo parolaX DIFFERENCE: si riferiscono alla differenza fra le prime due. I valori appartengono all'insieme ternario -1,0,1 e, come è facile intuire, questi vengono dati dalla differenza tra i primi due valori.

La differenza viene costruita in questo modo:

parolaX DIFFERENCE: = parolaX TODAY- parolaX YESTERDAY

Sulle ultime tre righe vengono riportate la somma degli 1, la somma degli 0 e la somma dei -1 per ogni "differenza", oltre al totale degli ALIVE.

Per fare questo è stato creato un file che classificasse le 50 parole più ricorrenti fra lo scraping passato e lo scraping attuale, ordinate per numero di occorrenze. Questo file è

stato poi processato per poter utilizzare tali parole come input al modulo visto prima<sup>27</sup>. A queste sono state aggiunte 9 parole ovvero:

- 1) Business
- 2) Profit
- 3) Environemnt
- 4) Community
- 5) Sustainability
- 6) Nature
- 7) Market
- 8) Team
- 9) Us

Per focalizzare in prima analisi questo insieme, essendo le parole ordinate per numero di occorrenze anche nell'ordine dei campi della tabella, si è indotta una forzatura prendendo il valore massimo della parola più ricorrente e sommando 1 ad ognuna delle parole sopra elencate.

#### 4) Years, Provenience e Digital Awareness

In un primo momento, oltre all'FCRDS, sono state eseguite ulteriori analisi, ma riportate in altri moduli per poter avere una visione più diretta e disporre del materiale organizzato in blocchi, rappresentanti i diversi moduli d'analisi, ognuno sulla propria dimensione. Oltre a questo, si è scelta una rappresentazione separata dei dati, poiché l'analisi che si

<sup>27</sup> N.B. dalla classificazione sono state considerate "stop words", e quindi non tenute in considerazione, le parole che erano pronomi, articoli, e così via, ossia queste parole sono state escluse dal processamento e dal ranking in quanto valutate fuorvianti per le stime e gli sviluppi futuri.

vedrà ora prende in considerazione l'insieme completo dei Fellow, ossia anche quelli che nel primo scraping non c'erano, ossia i nuovi iscritti. I restanti sheet, quindi, sono:

- 1) Years Sheet: in questo sheet, sulle righe sono stati riportati tutti gli anni a partire dal 1982 (anno di registrazione del primo Fellow), fino ad arrivare al 2016 (anno di registrazione dell'ultimo Fellow in base ai dati in nostro possesso), e sulle colonne i mesi dell'anno. In ogni cella, dunque, viene riportato il numero di Fellow eletti in quell'anno (riga) in quel mese (colonna) sulla base dei dati di entrambi gli scraping.
- 2) Continents Sheet: questo sheet era diviso in 6 sotto tabelle, ognuna delle quali era intestata con il nome di uno dei continenti<sup>28</sup>, e dove ogni riga di associata a queste ultime si riferiva a un paese in quel continente il cui nome era riportato sulla prima colonna. I paesi sono dunque stati ordinati per numero di iscritti, numero che era riportato nella seconda colonna.
- 3) Facebook & Website links Sheet: qui, per ogni riga, nella prima colonna era stato riportato il nome del Fellow in analisi; nella seconda, attraverso la stessa logica binaria utilizzata per le parole, era stata riportata la presenza o meno di un link di Facebook che attestasse la presenza o meno della società sul social network; nella terza era stato ridefinito quel processo mediante il quale si era verificata la presenza o meno di un link di riferimento al website della società, ma, questa volta, come precisato all'inizio di questo paragrafo, su tutto l'insieme dei Fellow.

<sup>28</sup> Per compatibilità con le tecnologie di ricerca geo spaziale, si era considerata l'America come divisa in due continenti separati, e non si erano volontariamente considerate le due come un unico risultato, data la quantità di iscritti provenienti da quel continente, per poter definire statistiche future.

La strategia della modularità è stata poi abbandonata per avere la visione generale su uno stesso spazio, in cui ogni record fosse strettamente legato alle sue caratteristiche, al fine di avere una visione completa del file, lavorando su ciascun record senza andare a ricercare il nome all'interno degli altri fogli di calcolo.

All'FCRDS si sono quindi aggiunti altri campi che saranno l'oggetto dei prossimi paragrafi.

#### - Years

Si è trasportato lo Years Sheet sul foglio di lavoro principale. In questo verso, il processo è stato il seguente:

- 1) Si è creato un insieme di 36 campi relativi agli anni che vanno dal 1981, data della prima elezione, al 2016.
- 2) Si è associato un valore binario per ogni campo.
- 3) Ad ogni Fellow è stato attribuito, nell'intersezione con l'anno d'elezione, il valore 1, mentre ai restanti anni è stato attribuito il valore 0.

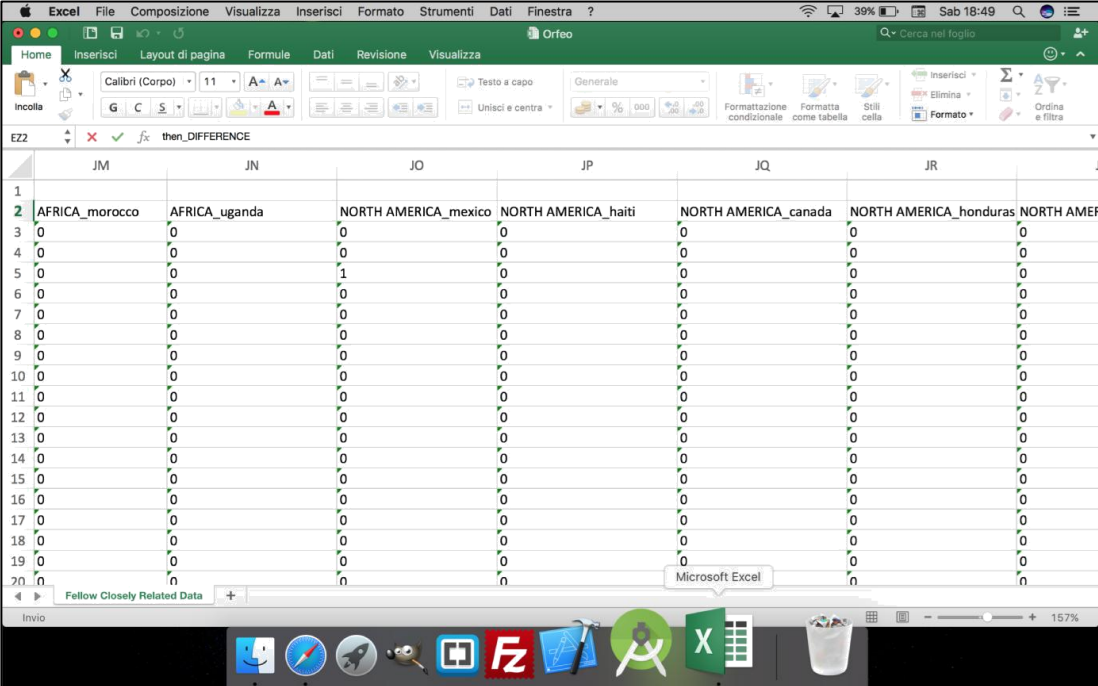
Così facendo è stato possibile conoscere, attraverso la somma degli uno sulla colonna relativa a quell'anno, il numero di Fellow eletti in quello specifico anno, effettuando un semplice calcolo di somma degli 1.

#### - Proveniencies

L'insieme dei campi relativi alle provenienze dei Fellow è stato formato costruendo un campo per ogni luogo di provenienza in questo modo: XCONTINENT XCOUNTRY

La sezione XCONTINENT della stringa rappresenta il continente d'appartenenza del luogo di provenienza rappresentato dalla sezione XCOUNTRY (come viene mostrato nella figura 9).

Figura 9. Illustrazione dei campi di Provenienza



The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet with the following data:

	JM	JN	JO	JP	JQ	JR	
1							
2	AFRICA_morocco	AFRICA_uganda	NORTH AMERICA_mexico	NORTH AMERICA_haiti	NORTH AMERICA_canada	NORTH AMERICA_honduras	NORTH AMERICA
3	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0	0	0
5	0	0	1	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0	0	0
9	0	0	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0	0	0
11	0	0	0	0	0	0	0
12	0	0	0	0	0	0	0
13	0	0	0	0	0	0	0
14	0	0	0	0	0	0	0
15	0	0	0	0	0	0	0
16	0	0	0	0	0	0	0
17	0	0	0	0	0	0	0
18	0	0	0	0	0	0	0
19	0	0	0	0	0	0	0
20	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: elaborazione personale

La logica è anche qui binaria, e viene attribuito il valore 1 alla provenienza del Fellow su ogni riga, nella cella relativa.

### 4.3 Inserimento Database in Stata con conseguente costruzione delle variabili necessarie

Ai fini di questo elaborato ci siamo avvalsi di un software statistico, fondamentale per la costruzione delle regressioni di cui parleremo avanti. Stata è, appunto, un software statistico creato nel 1985 dalla StataCorp. È ampiamente utilizzato in campo accademico da ricercatori, matematici ed economisti. Il software offre la possibilità di simulare analisi statistiche, regressioni, grafici e programmazione. Il nome Stata sta per “statistics and data”. Funziona tramite una serie di comandi che rendono intuitivi e facilmente replicabili i vari passaggi delle analisi effettuate. Stata può importare file di diversi formati, compresi quelli xlxs (formato Excel)<sup>29</sup>.

Il primo step del nostro lavoro è stato quello di importare l'intero database che avevamo sul file Excel in Stata, selezionando l'opzione per cui la prima riga di ogni colonna venisse dal software riconosciuta come variabile di riferimento, punto fondamentale per il nostro lavoro.

A questo punto si è deciso di “accorpare” una serie di dati e di creare quindi delle nuove variabili; questa operazione è facilmente realizzabile con Stata lanciando il comando “gen (nome variabile) = elenco delle variabili da accorpare intervallate da un segno +”

Passiamo ora in rassegna le variabili da noi costruite:

- 1) Wordsdifference = questa variabile comprende la somma di tutte le variabili corrispondenti alle differenze delle 50 parole più ricorrenti estrapolate dal database di Ashoka. Tiene quindi conto della somma dei risultati delle differenze di ciascuna delle

<sup>29</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

50 parole per ciascun Fellow. Vedremo che questa variabile risulterà fondamentale per esprimere il concetto di avvicinamento o allontanamento dall'identità di Ashoka;

- 2) Wordsdifference<sub>9</sub>= sono qui state sommate tutte le variabili corrispondenti alle differenze delle 9 parole da noi selezionate e considerate in un certo senso i pilastri dell'impresa sociale (business, profit, market, community, team, us, nature, environment, sustainability)
- 3) Wordsyesterday= al fine di rendere pertinente la variabile wordsdiff, si è proceduto a evidenziare con questa variabile da quante parole partiva ogni Fellow tre anni fa. È risultato necessario effettuare questo step per permettere una comparabilità effettiva tra dati passati e presenti, altrimenti ci saremmo trovati dinanzi a un valore assoluto non ricollegabile a dati passati.
- 4) Years (decenni)= si è deciso di accorpare gli anni di elezione dei Fellow per decenni, creando quindi 4 ulteriori variabili:
  - 1) years80-90;
  - 2) years90-00;
  - 3) years00-10;
  - 4) years10-16;
- 5) Continenti= si è deciso di accorpare tutti i paesi all'interno dei continenti di appartenenza e di ridurre a questi il numero di variabili territoriali. Sono quindi state costruite cinque ulteriori variabili:
  - 1) nam (Nord America);
  - 2) sam (Sud America);
  - 3) eu (Europa);

4) as (Asia);

5) afr (Africa);

6) Digital Awareness= nel nostro file Excel erano presenti due tipologie di dati circa il livello socio-tecnologico di ciascun Fellow:

1) La presenza o meno di un sito web della società

2) Il possedere o meno un account Facebook.

Si è optato quindi per unire queste due variabile sotto il termine Digital Awareness, specificando, con un comando apposito, che qualora un Fellow avesse avuto sia Facebook che il sito il risultato sarebbe comunque stato 1 (quindi “if” Facebook+ sito web=2 rendilo =1). Questo step è stato necessario in quanto stiamo lavorando con variabili dummy (0,1) e avremmo incontrato difficoltà trovandoci valori differenti, dal momento che Stata riconosce solo valori binari.

#### 4.4 Problema iniziale di Selection e modello a due stadi di Heckman

Dall’analisi del nostro database si è riscontrata la presenza di 23 Fellow non Alive ad oggi. Ciò significa che prima di procedere con la generazione di una classica regressione, serve capire se può esserci una qualche correlazione tra l’esser vivi o meno e le nostre variabili. Per comprendere al meglio se potesse esistere una qualche relazione significativa si è scelto di ricorrere al modello a due stadi di Heckman.



#### 4.4.1 Cenni teorici del modello

Il modello a due stadi è stato sviluppato da James Heckman tra il 1976 e il 1979 all'università di Chicago. Questo modello permette di evitare gli errori di selezione dei dati. Ipotizziamo ad esempio di voler individuare le determinanti che stabiliscono il livello di salario medio nel nostro paese, ma per avere informazioni accurate ci servono dati sulla parte della popolazione che lavora, altrimenti avremo informazioni distorte. Se infatti, coloro che non lavorano avessero fatto questa scelta in maniera casuale, allora una classica regressione di tipo OLS sarebbe stata sufficiente a spiegare le determinanti del salario; al contrario, potrebbe darsi che alcuni soggetti abbiano scelto di non lavorare in quanto la paga era troppo bassa o per svariati altri motivi. Bisogna quindi innanzitutto trovare alcuni variabili che possono influenzare la decisione di lavorare o meno ma non vanno ad impattare sulle determinanti del livello di salario, che è quello che stiamo cercando. Un esempio potrebbe essere rappresentato dal numero di bambini presenti in una famiglia; questo valore potrebbe condizionare le madri nella scelta di lavorare o meno.

È quindi necessario innanzitutto verificare una condizione di appartenenza a una determinata categoria o gruppo. Bisogna quindi effettuare una preventiva selezione sul campione; ed è in questo passaggio che si sviluppa il primo stadio del modello. Utilizzando una "selection equation", di tipo probit, si va a vedere se sussiste una qualche relazione tra le variabili considerate, in questo caso il numero di figli, e la probabilità di lavorare o meno. La variabile in questo caso si presenta sotto forma di una dummy che darà valore 1 se il

soggetto lavora e valore 0 se questo non lavora. La selection equation deve contenere almeno una variabile (in questo caso numero di figli, stato coniugale ecc.) che non è presente nell'equazione finale (dove il livello salariale dipenderà da orario di lavoro, grado di educazione ecc.). Quindi avremo alcune variabili che spiegano il livello del salario (grado di educazione, età, orario di lavoro) e altre variabili che invece spiegano il fatto che un soggetto abbia scelto o meno di lavorare (numero di figli, stato coniugale ecc.).

#### 4.4.2 Tentativo di applicazione del modello di Heckman al nostro database

Analizzando il nostro campione, abbiamo notato che una piccolissima parte di questo (n=23) non risultava vivo ad oggi. Ci siamo quindi chiesti se fosse possibile trovare una qualche relazione tra il fatto di essere vivo o meno e le nostre variabili. Ciò nonostante, il fatto che il numero di Fellow non Alive fosse così basso, ha reso inutile e privo di significatività ogni tentativo di far girare il modello di Heckman (come possiamo vedere nella tabella sotto), che continuava a non mostrare alcuna correlazione significativa tra il fatto di essere vivi o meno e le nostre variabili.

Dalla tabella che segue (figura 10), estrapolata da Stata, possiamo verificare la non significatività delle nostre regressioni in base al modello di Heckman<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> Riportiamo qui una tabella riassuntiva estrapolata da Stata che mostra i coefficienti restituitici dalle regressioni in base al modello di Heckman e alla OLS per le variabili words yesterday e words difference. Fonte: file STATA

Figura 10. Sintesi risultati regressioni

Var	OLS	Heckman
words difference	28726.73	33174.98 (not sign)
words yesterday	46434.62	17899.99 (not sign)

Si è quindi deciso di ignorare la presenza di questi 23 Fellow e di procedere con la costruzione di una regressione OLS Robust Standard Error.

#### 4.5 Costruzione regressione OLS

Una volta appurata la poca utilità dell'applicazione del modello di Heckman al nostro caso specifico, si è deciso di costruire una regressione OLS Robust Standard Error. La nostra Y, ovvero la variabile dipendente, è rappresentata dal numero di record restituiti da Google, mentre le nostre variabili indipendenti (le varie x) sono rappresentate dalla differenza delle parole, dagli anni di elezione, dalla Digital Awareness e dalla provenienza geografica.

#### 4.6 Risultati OLS Robust

Di seguito riportiamo la regressione OLS eseguita da Stata:

```
reg numerorecordrestituitidaGoogle worldsyest wordsdiff digitalawarness  
sam nam eu as afr years80_90 years90_00 years00_10 years10_16, robust
```

## Linear Regression

Number of obs	2929
F (12,2916)	2.07
Prob>F	0.0160
R-squared	0.0069
Root MSE	1.1e+07

numerorecord~e	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
worldyest	46434.62	23181.2	2.00	0.045	980.6166; 91888.63
wordsdiff	28726.73	10648.87	2.70	0.007	7846.659; 49606.8
digital awareness	197905.3	328007.6	0.60	0.546	-445244.7; 841055.4
sam	422897.3	423617.6	1.00	0.318	-407722.6; 1253517
nam	1102727	747660.4	1.47	0.140	-363268.5; 2568723
eu	-173660	288456.2	-0.60	0.547	-739258.6; 391938.6
as	-442517.7	363737.8	-1.22	0.224	-1155727; 270691.3
afr	1378370	796777.2	1.73	0.084	-183933.5; 2940673
years80_90	2106250	2093577	1.01	0.314	-1998789; 6211290
years90_00	-258001.3	680339	-0.38	0.705	-1591995; 1075992
years00_10	199150.2	690076.5	0.29	0.773	-1153937; 1552237
years10_16	-600715.4	760467.5	-0.79	0.430	-2091823; 890392.5
_cons	-830739.2	749486.3	-1.11	0.268	-2300315; 638836.9

Var	OLS	Heckman
words difference	28726.73	33174.98 (not sign)
words yesterday	46434.62	17899.99 (not sign)

Si è deciso di considerare significativi i valori di p value inferiori a 0.05. Come possiamo vedere dall'analisi restituita da Stata (vedi tabella e dati del dofile), il p value risulta significativo in due casi:

- 1) per la variabile wordsdiff, con un valore di  $0.007 < 0.05$  e con un coefficiente positivo di 28726.73;
- 2) per la variabile wordsyest, con un valore di  $0.045 < 0.05$  e con un coefficiente positivo pari a 46434.62.

#### 4.6.1 Applicazione regressioni al caso delle nove parole da noi selezionate e i problemi di multicollinearità.

Si è cercata anche una qualche correlazione tra il numero di record restituiti da Google e l'aver o meno utilizzato quelle 9 parole da noi sopra identificate nei tre pilastri dell'impresa sociale:

Ambiente-Persone-Mercato.

In questo caso non è stato possibile portare a termine la nostra regressione in quanto, secondo Stata la variabile `wordsdiff9` è stata eliminata in quanto genera problemi di multicollinearità.

La multicollinearità altera la stima dei regressori ed è un fenomeno dal quale gli econometrici si tengono bene alla larga, in quanto in questi casi sussiste una forte correlazione tra i regressori. In questo caso, essendo le variabili estremamente correlate tra loro, risulta spesso impossibile risalire con sufficiente chiarezza a quella che è l'influenza di ciascuna variabile e quindi di sapere gli effetti da loro generati sul risultato finale.

Anche nel caso della OLS Stata ci ha presentato il medesimo problema di multicollinearità.

## Capitolo 5 Discussione

Dall'analisi dei risultati poco sopra esposti, risultano subito chiare una serie di evidenze:

- 1) il numero di soggetti non alive ( $n=23$ ) non è rilevante ai fini della nostra analisi dal momento che questo dato, analizzato tramite il primo stadio del modello di Heckman (selection equation), non ha restituito alcun tipo di correlazione significativa tra l'essere vivi o meno oggi e la provenienza da un particolare continente, piuttosto che l'essere stati eletti Fellow in un decennio o in un altro, oppure ancora l'avere o meno dei riferimenti social come un account Facebook o un sito web di riferimento aziendale;
- 2) l'analisi eseguita utilizzando il modello di Heckman non ha prodotto risultati significativi, indi per cui si è deciso di utilizzare una regressione di tipo OLS Standard Robust Error;
- 3) la OLS ha restituito due valori significativi e di immensa importanza ai fini di questo elaborato; abbiamo infatti riscontrato un p value significativo e un coefficiente positivo per le variabili *worldyest* e *wordsdiff*; ciò significa che il numero di record restituiti da Google è positivamente influenzato dal numero di parole utilizzate dal Fellow nelle informazioni che lo riguardano.

Si può quindi affermare che tutti quei Fellow che 3 anni fa registravano un numero totale di parole che si avvicinava alla soglia massima di 50 (le 50 parole che indicano la identità diffusa di Ashoka) hanno un maggior numero di riscontri su Google; allo stesso modo coloro i quali nei tre anni hanno acquisito una serie di parole, avvicinandosi a quel valore di 50,

presentano record restituiti da Google maggiori rispetto a chi o si è allontanato dall'identità di Ashoka o è rimasto nello stesso punto rispetto a tre anni prima.

4) Per quanto riguarda il caso delle regressioni utilizzate ponendo come variabile indipendente la somma delle differenze delle 9 parole da noi selezionate (variabile `wordsdiff9`), sia nel caso di Heckman che in quello della OLS, Stata ha restituito un problema di multicollinearità, che non ci permette di capire quali influenze possono avere quelle specifiche parole e ci lasciano quindi nell'impossibilità di procedere su questo cammino di analisi.

Dopo questa serie di analisi e regressioni possiamo dunque affermare che in un'organizzazione diffusa, come lo è Ashoka, conformarsi a quella che è l'identità e la cultura generale genera riscontri positivi su quella che è la visibilità di un Fellow e di conseguenza delle sue idee innovative. È fondamentale sottolineare il fatto che una elevata visibilità si accompagna a una maggiore facilità di diffusione dell'idea a livello globale e a una maggiore probabilità di replicazione dell'idea da parte di altri individui, gruppi o organizzazioni



## Conclusione

All'inizio di questo lavoro ci si è chiesti:

“In un'organizzazione diffusa come Ashoka conviene conformarsi all'identità condivisa oppure conviene mantenere una propria identità differenziata?”.

Il primo passo è stato quello di fornire tutti gli strumenti teorici e di contesto necessari per comprendere le caratteristiche della nostra ricerca e del nostro quesito. Nel primo capitolo si è passata in rassegna l'analisi dell'identità organizzativa, sia da un punto di vista prettamente accademico, che da un punto di vista più specifico, entrando nel caso particolare delle organizzazioni ibride; si è poi trattato, nel secondo capitolo, in maniera approfondita del fenomeno delle imprese sociali, delineandone i tratti distintivi e le differenti peculiarità con le quali si manifestano nei diversi continenti e nei diversi settori in cui operano. Dopo aver sottolineato come le imprese sociali si trovino quasi nella totalità dei casi ad operare sotto la “supervisione” e il supporto di fondazioni e organizzazioni internazionali, siamo entrati nel merito della questione introducendo, nel terzo capitolo, Ashoka, un'organizzazione internazionale volta a supportare lo sviluppo di idee innovative e di imprenditori sociali, e definendone le principali caratteristiche, attività e finalità, ponendo un focus sul programma Fellow.

A questo punto si è passati, nel quarto capitolo, alla parte empirica di questo lavoro: attraverso tecniche di web scraping e web crawling è stato costruito un database in Excel basato sui dati raccolti dai vari Fellow di Ashoka che si è prestato alla costruzione di una serie di variabili fondamentali per generare delle regressioni che potessero dare una risposta

al nostro quesito iniziale, cercando delle correlazioni significative tra la popolarità sul web mostrata da ciascun Fellow e il suo livello di conformismo all'identità di Ashoka.

Dopo aver tentato con vari modelli, tra quelli quello a due stadi di Heckman, è stato possibile ottenere dei risultati significativi tramite una OLS Standard Robust Error. Tutte le regressioni sono state generate tramite l'utilizzo del software statistico STATA.

Dall'analisi dei risultati restituiti dalle regressioni effettuate tramite STATA, dal momento che abbiamo appurato una significatività, con coefficiente positivo, nella correlazione tra l'essere più vicini all'identità diffusa di Ashoka e il numero di record restituiti da Google per ciascun Fellow (in base a una ricerca che combinasse nome Fellow+ nome impresa), possiamo affermare che in un'organizzazione diffusa come Ashoka conviene conformarsi all'identità condivisa.

Un maggior numero di record restituiti da Google implica maggiore popolarità sul web, che si traduce in un incremento della propria visibilità a livello mondiale. Elevata visibilità implica una più rapida espansione dell'idea nonché una maggiore probabilità che questa venga replicata e utilizzata da diversi soggetti. Tuttavia, conformarsi all'identità condivisa non significa essere tutti uguali; Ashoka sostiene il valore di diversità, dal momento che nel mondo ci sono una miriade di problemi diversi in contesti diversi, che possono essere affrontati e risolti solo con una mentalità e un approccio che si sappia sempre adattare al meglio a quelle che sono le condizioni di contesto in cui va ad operare. In parole povere conformarsi ai valori di Ashoka ha sì un impatto positivo, ma non bisogna che questo fattore sia considerato dai Fellow importante al punto da mettere in secondo piano il raggiungimento dello scopo sociale al solo fine di ottenere una maggiore visibilità e quindi

ottenere un riconoscimento più forte e una maggiore legittimità da parte dell'organizzazione.

A mio avviso, facendo parte di un ben definito programma, fondato su una serie di valori condivisi da Ashoka (primo fra tutti l'importanza trasmessa a ciascun Fellow sull'essere fautore del cambiamento), il contatto e l'apertura a realtà differenti che ogni Fellow si trova a sperimentare è di banale ovvietà e scontatezza. Il fatto che questo contatto possa avere conseguenze più o meno marcate dipende per lo più da quanto è forte l'identità di ciascun Fellow (una organizzazione estremamente forte, salda e magari non giovane difficilmente andrà a modificare quelli che sono i suoi principi; al contrario una organizzazione giovane, magari guidata da un altrettanto giovane imprenditore, sarà più propensa a sperimentare e a modificare le proprie caratteristiche in corso d'opera). Bisogna ricordare che l'identità di Ashoka è essa stessa frutto della commistione dell'insieme delle caratteristiche dei vari Fellow presenti all'interno del suo programma, e quindi può risultare intuibile, anche senza ricorrere a conferme statistiche, come il fatto di essere più vicini ad un insieme di valori comuni presenti e diffusi in Ashoka si rifletta poi in una maggiore visibilità e notorietà sul web e, quindi, indirettamente sulla probabilità di diffusione e replicazione della propria idea e sul miglioramento della performance sociale.

## Appendice

### Classificazione delle parole

Il metodo che è stato utilizzato per la classificazione delle stringhe è il seguente:

```
private static HashMap<String, Integer>
    getBestRankedWordsFrom(List<Fellow> oldFellows, List<Fellow>
        nuFellows) {

    HashMap<String, Integer> rankedWords = new
    HashMap<>(); HashMap<String, Integer> returnable =
    new HashMap<>();

    rankedWords.putAll(lucioWo
    rds()); for (Fellow Fellow :
    oldFellows) {

        List<String> userWords =
        Fellow.getWordsUsed(); for (String word :
        userWords) {

            rankedWords.put(word.toLowerCase(),
                rankedWords.containsKey(word.toLower
                Case()) ?
                rankedWords.get(word.toLowerCase()) +
                1 : 1);
```

```

    }
}

//Si sarebbe potuto semplificare con due chiamate a questo metodo per ogni
//lista (1 parametro 2 chiamate ed evitare di scrivere queste 11 righe di
//codice in più)

```

```

for (Fellow Fellow : nuFellows) {

    List<String> userWords =
    Fellow.getWordsUsed(); for (String word :
    userWords) {

        returnable.put(word.toLowerCase(),
            rankedWords.containsKey(word.toLowerCase()) ?
            rankedWords.get(word.toLowerCase()) +
            1 : 1);

    }

}

rankedWords.putAll(returnable); return rankedWords;
}

```

L'output relativo alle parole utilizzate è il seguente (si ricorda che alle prime 9 parole è stato dato un valore fittizio):

---

Le parole classificate sono:

- 1) business, con 2340 occorrenze
- 2) team, con 2339 occorrenze
- 3) market, con 2338 occorrenze
- 4) nature, con 2337 occorrenze
- 5) sustainability, con 2336 occorrenze
- 6) profit, con 2335 occorrenze
- 7) environment, con 2334 occorrenze
- 8) us, con 2333 occorrenze
- 9) work, con 2332 occorrenze
- 10) one, con 2145 occorrenze
- 11) people, con 2145 occorrenze
- 12) years, con 2121 occorrenze
- 13) first, con 2093 occorrenze
- 14) working, con 2060 occorrenze
- 15) community, con 1998 occorrenze

- 16)social, con 1950 occorrenze
- 17)after, con 1882 occorrenze
- 18)support, con 1881 occorrenze
- 19)government, con 1861 occorrenze
- 20)local, con 1846 occorrenze
- 21)help, con 1829 occorrenze
- 22)time, con 1824 occorrenze
- 23)own, con 1810 occorrenze
- 24)development, con 1806 occorrenze
- 25)public, con 1800 occorrenze
- 26)training, con 1774 occorrenze
- 27)education, con 1772 occorrenze
- 28)organization, con 1770 occorrenze
- 29)organizations, con 1760 occorrenze
- 30)program, con 1755 occorrenze
- 31)national, con 1749 occorrenze
- 32)school, con 1722 occorrenze
- 33)groups, con 1677 occorrenze
- 34)well, con 1669 occorrenze

35)communities, con 1625 occorrenze

36)become, con 1611 occorrenze

37)because, con 1609 occorrenze

38)provide, con 1596 occorrenze

39)make, con 1590 occorrenze

40)between, con 1562 occorrenze

41)even, con 1559 occorrenze

42)programs, con 1554 occorrenze

43)use, con 1550 occorrenze

44)group, con 1535 occorrenze

45)family, con 1524 occorrenze

46)system, con 1521 occorrenze

47)life, con 1510 occorrenze

48)way, con 1508 occorrenze

49)country, con 1507 occorrenze

50)then, con 1506 occorrenze



## Tecnologic Overview

- Scrape

Per il webscraping è stato sviluppato un programma in Python versione 3.4. Il Python è un linguaggio di programmazione dinamico orientato agli oggetti utilizzabile per tanti tipi di sviluppo software. Offre un forte supporto all'integrazione con altri linguaggi e programmi, ed è arricchito con un'estesa libreria standard; ciononostante, per questo lavoro ci si è serviti di una libreria in particolare, ossia Beautiful-Soup, che ha messo a disposizione alcuni metodi specifici per il pulling dei dati in HTML, senza l'ausilio di webdriver particolari. Nel lavoro, come già visto, è stato necessario ricorrere a forti strategie di parsing a causa di un'analisi sommaria dello standard dei record nella tabella di Ashoka. Per la creazione del file Excel ci si è serviti dell'XLSXWriter, un'altra ricchissima libreria di Python che ha facilitato l'inserimento dei dati prescindendo dalla struttura fisica del dato che si stava utilizzando e consentendo di trattare un foglio di calcolo come una semplice matrice.

Figura 11. Modello UML implementato per la gestione dei Fellow



- Cenni sul Software;

Siccome il python è uno strumento potentissimo, ma non sufficiente per soddisfare tutte le necessità di questo elaborato, è stato sviluppato un software interamente in Java, utilizzando l'IDE Netbeans 8.1.

In informatica Java è un linguaggio di programmazione ad alto livello, orientato agli oggetti e staticamente tipato. Con Java è possibile definire delle classi e lavorare sulle istanze di quest'ultime, rendendo il codice più semplice da leggere per i programmatori, e soprattutto facendo in modo da poter avvicinare la programmazione in maniera coerente allo scopo dello sviluppo. Nello specifico, con Java si è potuta definire una classe chiamata Fellow.class per poter lavorare in maniera efficiente e non dispersiva sui record dei due file di scrape;

- Analisi Google

Per l'analisi dei record restituiti da Google ci si è serviti di un solido framework per l'analisi dei dati web e delle sorgenti di pagina in HTML, ossia Selenium. A Selenium sono state affiancate alcune strategie d'utilizzo dei thread e particolari procedure, per ovviare al sistema di riconoscimento di Google. Nello specifico, Google, quando si superava un certo quantitativo di ricerche, che non era ancora sufficiente per stabilire un'analisi accurata per questo lavoro, bloccava le richieste e chiedeva di dimostrare di non essere un robot attraverso un CAPTCHA<sup>31</sup> e il riconoscimento di particolari oggetti

<sup>31</sup> Con l'acronimo inglese CAPTCHA si denota nell'ambito dell'informatica un test fatto di una o più domande e risposte per determinare se l'utente sia un umano (e non un computer o, più precisamente, un bot). Fonte: wikipedia

all'interno di immagini. Il fulcro della comunicazione web all'interno del modulo sviluppato per il retrieving del numero di record restituiti e la seguente:

```
public static long getRecordsOnGoogleFor (Fellow Fellow){

    String companyName = Fellow.getCompanyName().trim().replace(" ", " ").replace(" ",
        "+").replace("?", "").trim();

    String name = Fellow.getName().replace(" ", " ").replace(" ",
        "+").replace("?", "").trim();

    if (name.trim().equals("") && companyName.trim().equals("")) return -1;

    return getRecordsOnGoogleFor("/#q="+name+(companyName.equals(""))? "":"+"+companyName); }
```

```
public static long getRecordsOnGoogleFor(String query){

    WebDriver driver=null;

    String howMany=null;

    try{

        Thread.sleep(500);

        driver.get("http://www.Google.com"+query); System.out.println("wait for
        http://www.Google.com"+query);
```

```
driver.manage().timeouts().implicitlyWait(5, TimeUnit.SECONDS);
WebDriverWait waiter = new WebDriverWait(driver,3);

waiter.until(ExpectedConditions.or(ExpectedConditions.presenceOfElementLocated( By.cssSelector("#resultStats")),
```

```
ExpectedConditions.presenceOfElementLocated(
```

```
By.cssSelector(".med")),
```

```
ExpectedConditions.presenceOfElementLocated(
```

```
By.cssSelector("#logo"))));
```

```
WebElement div = driver.findElement(By.cssSelector("#resultStats")); howMany
= div.getText();
```

```
System.out.println("FOUND " + howMany + " FOR "+query); if
(!howMany.equals(""))
```

```
howMany = howMany.split(" ")[1];
```

```
else return 0;
```

```
if (!howMany.trim().equals("risultati"))
```

```
return Integer.parseInt(howMany.replace(".", "")); else
return 0;
```

```

}catch (InterruptedException | NumberFormatException e){
    System.out.println("ERRORE:"+e.toString());
    System.out.println("Fellow: "+query);

    return 0;

}catch (org.openqa.selenium.WebDriverException e){
    System.out.println("WEB DRIVER EXCEPTION: "+e.toString());
    System.out.println("Fellow: "+query);

    return -1;
}catch(Exception e){

    return -1;

}

}

```

In questo verso è stata sfruttata la tipologia di richiesta utilizzata nelle query di Google.

Nello specifico, il metodo utilizzato da Google per ricevere le query è il GET.

In linea generale, il metodo GET lavora da URL, e consiste nell'accodare i dati all'indirizzo della pagina richiesta, facendo seguire il nome della pagina da un punto interrogativo e dalle coppie nome/valore dei dati che ci interessano. Nome e valore sono

separati da un segno di uguale '=', e le diverse coppie dal simbolo ". Quindi, analizzando l'url della pagina dell'elaborazione delle query di Google, si può notare che c'è un parametro 'q' dal quale Google legge la query, ad esempio, cliccando su quest'anchor su una pagina html:

```
<a href="www.Google.it/?#q=Fellow">CERCA FELLOW SU GOOGLE</a>
```

È possibile cercare su Google la parola Fellow. Una volta elaborata la query, viene analizzato la sorgente della pagina risultante e viene ricercato il nodo contenente l'informazione sul numero di record, che, estrapolandone il contenuto sotto forma di stringa, ricerca il numero intero al suo interno. Come già detto, questo stratagemma è stato affiancato da un modulo per la persistenza delle informazioni ricavate per poter ripetere il processo solo sui dati ai quali non si è riusciti ad arrivare durante la sequenzialità del processamento dei Fellow.

#### - Processamento dell'Excel

Per la lettura e la scrittura all'interno dell'xlsx è stata utilizzata la libreria di Apache POI, che è parte di un progetto avviato dall'Apache Software Foundation, insieme a un sotto-progetto della Jakarta Project.

Una volta create le due liste di Fellow per entrambi gli scraping, per conoscere i sopravvissuti, come già detto, viene effettuata un'ulteriore verifica attraverso la seguente funzione:

```
public static boolean findContent(XSSFSheet sheet, String  
    FellowName) {  
    for (Row row : sheet) {  
  
        for (Cell cell : row) {
```

```

        if (cell.getCellType() ==
            Cell.CELL_TYPE_STRING) { if
(cell.getRichStringCellValue().getString().trim().toLowerCase().equals(FellowName.t
        {
            return true;
        }
    }
}
}
}
return false;
}

```

Questo metodo è stato studiato per controllare l'intero file, cella per cella, nella ricerca del nome ricevuto in ingresso insieme al foglio di calcolo che si sta considerando, che nel nostro caso è proprio l'output dello scraping fatto 3 anni fa.

## Tabella correlazioni e statistiche principali estrapolate dal file Stata

Comando Stata:

```
pwcorr numero record restitu itidagoogle wordsdiff worldsyest eu nam sam as afr
years80_90 years90_00 years00_10 years10_16, star(.5)
```

	numero ~e	words ~f	worlds ~t	eu	nam	sam	as
numero reco ~e	1.0000						
wordsdiff	0.0100	1.0000					
worldyest	0.0104	-0.0116	1.0000				
eu	-0.0243*	0.0287*	0.0209*	1.0000			
nam	0.0333*	-0.0113	0.0527*	-0.1859*	1.0000		
sam	0.0075	0.0532*	-0.0111	-0.2115*	-0.2409*	1.0000	
as	-0.0435*	-0.0178*	-0.0355*	-0.2702*	-0.3078*	-0.3500*	1.0000
afr	0.0361*	-0.0413*	-0.0199*	-0.1744*	-0.1987*	-0.2260*	-0.2886*
years80_90	0.0381*	-0.0176*	-0.2727*	-0.1009*	0.0265*	0.0460*	0.0750*
years90_00	-0.0187*	0.0023	-0.1746*	-0.0454*	-0.0787*	0.1744*	-0.0295*
years00_10	0.0188*	0.0210*	0.0997*	-0.0009	-0.0010	-0.0523*	0.0255*
years10_16	-0.0239*	-0.0126*	0.2137*	0.1036*	0.0671*	-0.1410*	-0.0416*
	afr	years~90	years~00	years~10	years~16		
afr	1.0000						
years80_90	-0.0759*	1.0000					
years90_00	-0.0303*	-0.1425*	1.0000				
years00_10	0.0361*	-0.2287*	-0.5224*	1.0000			
years10_16	0.0313*	-0.1398*	-0.3193*	-0.5127*	1.0000		

end of do-file



```
. do "C:\Users\Viviana\AppData\Local\Temp\STD02000000.tmp"
```

```
. pwcorr numerorecordrestituitidagoogle wordsdiff worldsyest eu nam sam afr
years80_90 years90_00 years00_10 years10_16, star(.5)
```

	numero ~e	words ~f	worlds ~t	eu	nam	sam	afr
numeroreco ~e	1.0000						
wordsdiff	0.0100	1.0000					
worldyest	0.0104	-0.0116	1.0000				
eu	-0.0243*	0.0287*	0.0209*	1.0000			
nam	0.0333*	-0.0113	0.0527*	-0.1859*	1.0000		
sam	0.0075	0.0532*	-0.0111	-0.2115*	-0.2409*	1.0000	
afr	0.0361*	-0.0413*	-0.0199*	-0.1744*	-0.1987*	-0.2260*	1.0000
years80_90	0.0381*	-0.0176*	-0.2727*	-0.1009*	0.0265*	0.0460*	0.0759*
years90_00	-0.0187*	0.0023	-0.1746*	-0.0454*	-0.0787*	0.1744*	-0.0303*
years00_10	0.0188*	0.0210*	0.0997*	-0.0009	-0.0010	-0.0523*	0.0361*
years10_16	-0.0239*	-0.0126*	0.2137*	0.1036*	0.0671*	-0.1410*	0.0313*
	years~90	years~00	years~10	years~16			
years80_90	1.0000						
years90_00	-0.1425*	1.0000					
years00_10	-0.2287*	-0.5224*	1.0000				
years10_16	-0.1398*	-0.3193*	-0.5127*	1.0000			

end of do-file

```
. do "C:\Users\Viviana\AppData\Local\Temp\STD02000000.tmp"
```

```
. tabstat numerorecordrestituitidagoogle wordsdiff worldsyest eu nam sam afr
years80_90 years90_00 years00_10 years10_16, s(count, mean, sd, max, min)
```

stats	numero~e	wordsd~f	worlds~t	eu	nam	sam	afr	years~90	years~00	years~10	years~16
n	2929	2929	2929	2929	2929	2929	2929	2929	2929	2929	2929
mean	1013346	-.5674292	28.39672	.1403209	.1748037	.2150905	.1570502	.0587231	.2454763	.4561284	.238648
sd	1.11e+07	4.087872	5.598503	.347379	.379864	.4109553	.3639102	.2351459	.4304427	.4981566	.4263299
max	3.96e+08	15	40	1	1	1	1	1	1	1	1
min	0	-39	0	0	0	0	0	0	0	0	0

end of do-file

## Bibliografia

- Ashforth B. E., Mael, F. A.(1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual, *Advances in Strategic Management*, Volume 13, pp. 21-32
- Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J., (2006), *Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?* , *Entrepreneurship Theory and Practice*, PP.4-5
- Austin J.E., Porraz J.M. ,(2002, September 19). *KaBOOM!* HBS Case No. 9-303-025. Boston: Harvard Business School Publishing
- Balmer, J. M. T., Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40, pp. 730-741.
- Battilana J., Lee M., (2014), *Advancing Research on Hybrid Organizing*, *The Academy of Management Annals*, 8:1, p.405
- Battilana J., Lee M., (2014), *Factors of Success: A Comparative Study of Kashf Foundation and Grameen Bank*. Nabiha Syed, Johns Hopkins University International Relations, Amnesty Patrick Stewart Scholar. pp.414-415
- Baudrillard, L. (1998). *Simulacra and simulations*. In M. Poster (Ed.), *Jean Baudrillard: Selected writings* (pp. 166-184). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bettio, F., Plantenga, J. (2004). Comparing care regime in Europe. *Feminist Economics*, 10(1), pp. 85–113

- Bion, W. R. (1968). Experiences in groups.
- Brest, P., (2012), A decade of outcome-oriented philanthropy, *Stanford Social Innovation Review*, 10, pp. 42–47.
- Bromley, P., Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6
- Brown, A. D. (1997). Narcissism, identity and legitimacy. *Academy of Management Review*, 22, pp. 643-686.
- Brown, A. D., Starkey, K. (2000). Organizational identity and organizational learning: A psychodynamic approach. *Academy of Management Review*, 25, pp. 102-120.
- Bugg-Levine A, Kogut B., Kulatilaka N., (2012), A new Approach to funding Social Enterprises, *Harvard Business Review*
- Chen M., Bonner C., Carré F, (2015), "Organizing Informal Workers: Benefits, Challenges and Successes". UNDP Human Development Report. 2015 UNDP Human Development Report Office: 13.
- Chen, (1990). *Theory-Driven Evaluation: Conceptual Framework, Methodology, and Application*
- Child., (2010), Whither the turn? The ambiguous nature of nonprofits' commercial revenue, *Social Forces*, 89, pp. 145–162.
- Chreim, S. (2005). The continuity-change duality in narrative texts of organizational identity. *Journal of Management Studies*, 42, pp. 567-593.

- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., Olsen, S. (2004) Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures. The Rockefeller Foundation
- Colby, S., Stone, N., Carttar, P. (2004). Zeroing in on impact. *Stanford Social Innovation Review*, 2, pp. 24–33.
- Cooke, B., Kothari, U. (2001). *Participation: The new tyranny?* London and New York: Zed Books.
- Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, M., & Hatch, M. J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, pag 87
- Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, M., Hatch, M. J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15, pp. 85-99.
- Czarniawska-Joerges, B. (1994). Narratives of individual and organizational identities. In S. Deetz (Ed.), *Communication yearbook*, p. 198
- Dancin P.T., Matear M., (2010), *Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here*, Academy of Management, p.44
- Defourny J., Nyssens M., (2010), *Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector*, Science Direct, p.233
- Defourny, J., Favreau, L., Laville, J.-L. (Eds.). (1998). *Insertion et nouvelle économie sociale. Un bilan international*, Paris: Desclée de Brouwer. DTI. (2002). *Social enterprise. A strategy for success*. London: Department of Trade and Industry

- Diamond, M. A. (1993). The unconscious life of organizations, interpreting organizational identity.
- DiMaggio, P. J. (2002). Measuring the impact of the nonprofit sector on society is probably impossible but possibly useful: A sociological perspective. In P. Flynn & V. Hodgkinson (Eds.), *Measuring the impact of the private nonprofit sector on society*, pp. 249–272.
- Donaldson, S. I. (2007). *Program theory-driven evaluation science*. New York, NY: Lawrence Erlbaum.
- Drayton B., (2000), *Growing Up: The New Paradigm and The Jujitsu of Introducing a New Mindset*.
- Driver, M. (2009). Struggling with lack: A lacanian perspective on organizational identity. *Organization Studies*, 30, pp. 55-72.
- Duchon, D., & Burns, M. (2008). Organizational narcissism. *Organizational Dynamics*, 37, pp. 354-364.
- Durreen Shahnaz, Dr Patricia Tan Shu Ming, (2009), *Social Enterprise in Asia: Context and Opportunities*.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. (1991), Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Review*, 34: 517-554.
- Ebrahim A., J. Battilana J., Mair J., (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behaviour*, p.82-90
- Gagliardi P., (1986), *The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework*.

- Gergen & Davis (1985) *The Social Constructionist Movement in Modern Psychology*, American Psychologist, Volume 40
- Ghosta Esping Andersen, (1990), *The three worlds of welfare capitalism*, Princeton University Press
- Gioia, D. A. (1998). From individual to organizational identity.
- Hansmann, H.B (1980). *The Role of Nonprofit Enterpris*. The Yale Law Journal Vol. 89, No. 5
- Harrison, J. D. (2000). Multiple imaginings of institutional identity. *Journal of Applied Behavioral Science*, 36, pp. 425-455.
- He, H. (2012). Corporate identity anchors: A managerial cognition perspective. *European Journal of Marketing*, 46, pp. 609-625
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76: 675-689.
- Kanter, R.M., Summers, D. (1987). Doing well while doing good: Dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple-constituency approach. In W.W. Powell (Ed.), *The nonprofit sector: A research handbook* (pp. 154–166). New Haven: Yale University Press.
- Karnani, A., Garrette, B., Kassalow, J., & Lee, M. (2011). Better vision for the poor. *Stanford Social Innovation Review*, 9(2), pp. 66–71.

- Keatinge, R. R. (2009). LLCs and non profit organizations: For-profits, non-profits, and hybrids. In Suffolk University Law School Legal Studies Re-search Paper Series Suffolk University Law School.
- Kjaergaard, A., Morsing, M., Ravasi, D. (2011). Mediating identity: A study of media influence on organizational identity construction in a celebrity firm. *Journal of Management Studies*, Volume 48, pp. 514-543
- Kramer, M. (2005). *Measuring Innovation: Evaluation in the Field of Social Entrepreneurship*. A Publication for Skoll Foundation by Foundation Strategy Group.
- Leviner N. et al., (2006), *Understanding the impact of social entrepreneurs: Ashoka's answer to the challenge of measuring effectiveness*, pp. 7-15
- Mair J. et al., (2012), *Organizing for Society: A Typology of Social Entrepreneuring Models*, *Journal of Business Ethics*, p.353
- Mair J., Martì I., (2006), *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*, *Journal of World Business*, p.39
- Martin, K. D., Johnson, J. L., & French, J. J. (2011). Institutional pressures and marketing ethics initiatives: The focal role of organizational identity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 574-591
- Mendell M., (2010), *Reflections on the Evolving Landscape of Social Enterprise in North America*. Concordia University, Montreal
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts.. *Academy of Management Review*, 22, pp. 853–886

- Nielsen K., (1988), *The Negotiated Economy. Ideal and History*, Scandinavian Political Studies, Vol. 11
- Olins, W. (1989). *Corporate identity: Making business strategy visible through design*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Oster S.M., (1995). *Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases*. New York: Oxford University Press.
- Peredo A.M., McLean M., (2006), *Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept*, Journal of World Business, p.2
- Pratt M. G., Foreman P.O (2000), *Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities*, The Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, pp. 22
- Pratt, M. G. (2003). *Disentangling collective identity*. In: Polzer J.T., Mannix E., Neale M.A. (1998), *Research on managing groups and teams*, pag. 162
- Rao, H., Monin, P., Durand, R. (2003). *Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy*. American Journal of Sociology, pp.795-843
- Rogers P., Petrosino A., Huebner T.A., Hacsı T.A. (2000). *Program Theory Evaluation: Practice, Promise, and Problems*. New Directions for Evaluation, no.87, pag.5
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., Associates (Eds.). (2004). *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector, Volume 2*. Bloomfield Conn.: Kumarian Press.
- Scott C. R., Corman S.R., Cheney G (1998), *Development of a structural model of identification in the organization*, Communication Theory, 8:1, pp. 298-336.



- Seidl, D. (2005). Organisational identity and self-transformation, an autopoietic perspective.
- Shelley Brickson (2000). The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings. *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 84
- Shields B., Ruehle E., (2016), *The Sanitation Crisis and Social Media: Sanergy in Kenya*, Management Sloan School
- Smith, C. (1996) “Desperately Seeking Data.” In D. F. Burlingame and D. R. Young (eds.), *Corporate Philanthropy at the Crossroads*. Bloomington: Indiana University Press.
- Tuan, M. T. (2008). *Measuring and/or estimating social value creation: insights into eight integrated cost approaches*. Seattle, WA: Bill & Melinda Gates Foundation.
- Twersky, F., Buchanan, P., Threlfall, V. (2013). Listening to those who matter most, the beneficiaries. *Stanford Social Innovation Review*, 11
- Viravaidya, Mechai (1997). *Reasons for Hope: The Population and Community Development Association in Thailand*. Kumarian Press. pp. 203–215.
- Watson, W. E., Kumar, K., Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36: 590-602
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited, strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, p. 220
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited, strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, volume 15.

- Whetten, D. A., Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*, Vol. 41
- Young D. R., (2001) Organizational Identity in Nonprofit Organizations: Strategic and Structural Implications. *No Profit Management and Leadership*, pag. 140-155

## Riassunto

È possibile ottenere profitti e allo stesso tempo generare esternalità positive verso ambiente in cui si opera?

Oggi possiamo provare a dare una risposta a questo quesito introducendo il concetto di organizzazioni ibride e, nello specifico, di imprese sociali. Il contesto in cui viviamo, dominato da problemi di enorme portata quali il livello di inquinamento (con conseguenti mutamenti climatici), l'ancora elevato livello di mortalità infantile in alcune regioni (specialmente in Africa), la malnutrizione, l'analfabetismo e la povertà, inizia ad avere difficoltà a convivere con imprese che non pongono la giusta attenzione all'impatto che le loro attività hanno sull'ambiente e con governi che faticano a sostenere e sviluppare politiche di assistenza sociale e di welfare adeguate a garantire quelli che sono i bisogni minimi delle popolazioni dei paesi in cui operano. Entrambi questi elementi, ovvero la non efficienza dei sistemi di welfare e il marginale interessamento alle problematiche sociali da parte delle grandi imprese, generano effetti tanto più marcati quanto maggiore è il livello di arretratezza del paese considerato.

La figura dell'impresa sociale si trova oggi sotto i riflettori proprio perché potrebbe rappresentare una soluzione a molti dei problemi sopra elencati. La principale differenza con le imprese tradizionali sta nel fatto che le imprese sociali hanno una mission aziendale di carattere sociale prioritaria rispetto alla massimizzazione dei profitti e insita all'interno della propria identità organizzativa. L'aspetto innovativo di questo nuovo

tipo di organizzazioni consiste nella loro capacità di conciliare il raggiungimento di obiettivi sociali con l'espletamento di una o più attività atte a generare ricavi e, laddove possibile, profitti. La letteratura ha sempre, fino ad alcuni decenni fa, ricalcato la netta e assoluta differenza tra enti benefici, o no profit, e enti commerciali, sottolineando come uno escludesse l'altro e viceversa. Oggi la globalizzazione, l'ambiente e il contesto estremamente mutevole a cui tutti sono sottoposti sta gradualmente scardinando una serie di assiomi della letteratura economica, rendendo temi come quelli legati alle imprese sociali attuali e interessanti.

L'idea di impresa sociale si è sviluppata ed ha suscitato un costante e crescente interesse in campo accademico negli ultimi anni, in particolar modo a partire dai primi anni '80 (Battilana et al., 2014). Proprio a partire da questo periodo, come accennavamo sopra, la crescente incapacità da parte dei governi di sostenere un'ottimale ed efficace politica di welfare, insieme al poco interesse delle imprese verso quelli che erano i problemi sociali che affliggevano il contesto in cui operavano, ha portato alla diffusione di questa nuova forma organizzativa, in grado di conciliare il raggiungimento di uno scopo sociale attraverso l'espletamento di un'attività economica, potenzialmente atta a generare dei profitti. Le imprese sociali si trovano oggi ad operare sotto l'egida di grosse organizzazioni internazionali (come Ashoka), che hanno lo scopo di metterle in contatto tra loro e di favorirne crescita e sviluppo, andando a creare un vero e proprio network in cui farle navigare. Bisogna però tener conto dell'eventualità che un network, che come è noto presenta delle caratteristiche e degli ideali comuni, porti gradualmente i suoi

membri ad omologarsi l'un l'altro, con il conseguente rischio di perdere i propri tratti distintivi e, in un certo senso, la loro identità. Non sempre però è facile capire se conformarsi a una identità comune porta a conseguenze negative o positive. Il punto sta nel non sottovalutare il fatto che queste organizzazioni hanno una propria identità organizzativa, formatasi in base a una serie di variabili endogene e contestuali, e che questa identità va ad interfacciarsi continuamente con le altre presenti nel network in cui operano. Possiamo quasi azzardare che le imprese sociali che fanno parte di questi grandi network mutano la propria identità e si evolvono in conseguenza a tutta una serie di spillover di conoscenze e di informazioni che vengono messe a disposizione per il network.

Nel mio lavoro di tesi ho cercato di capire se in un'organizzazione diffusa, come può essere considerata Ashoka, conviene conformarsi all'identità condivisa oppure mantenere una propria identità differenziata. Il concetto di "convenienza" è legato all'ottenimento di una performance maggiore rispetto a quella media dei membri facenti parte del network, misurata nel nostro caso in base al livello di popolarità restituito dal web.

Per rispondere a questo quesito ho effettuato un'analisi empirica su un database appositamente costruito, volta a verificare se esiste una correlazione tra la popolarità di un determinato Fellow e il suo essersi o meno conformato a quella che è l'identità di Ashoka. Un Fellow è un individuo, quasi sempre un imprenditore sociale, selezionato e inserito all'interno di un programma di supporto e sviluppo specifico da parte di Ashoka.

Il programma prevede un finanziamento economico per i primi tre anni, in modo da rendere più agevole per il Fellow potersi dedicare completamente alla crescita e alla diffusione della sua idea innovativa che potrebbe risolvere un problema sociale di portata globale (malnutrizione, educazione ecc.).

Nel primo capitolo introduciamo quello che è il concetto di identità organizzativa. Al fine di comprenderne meglio le caratteristiche, ne analizziamo i principali filoni della letteratura degli ultimi decenni. Si procede quindi passando in rassegna quattro diverse prospettive attraverso cui studiare questo fenomeno: quella funzionalista, quella socio-costruzionista, quella psicodinamica e infine quella postmoderna.

Il secondo capitolo si concentra sull'analisi dell'impresa sociale, in particolare sulla sua nascita, le sue caratteristiche principali, i contesti e i campi in cui più si è diffuso come tipo societario, nonché le diverse accezioni e peculiarità con cui si manifesta nei diversi continenti. Vedremo che da un punto di vista legale si sono sviluppati diversi modelli societari in differenti paesi per esprimerne al meglio quelle che sono le sue caratteristiche.

Si evidenzia poi quanto sia importante per questi tipi di organizzazioni avere una solida identità, ai fini della loro crescita e del loro sviluppo, soprattutto per evitare il rischio di mission drift. Con rischio di mission drift ci riferiamo a quei casi in cui un'organizzazione ibrida, nel caso del nostro studio un'impresa sociale, perda di vista la propria mission aziendale e si dedichi interamente al raggiungimento di uno scopo economico e non anche sociale. Da questo momento in poi utilizzeremo i termini

organizzazioni ibride e imprese sociali dando loro il medesimo significato, accezione e interpretazione.

Il terzo capitolo presenta Ashoka, un'organizzazione internazionale che favorisce la nascita, lo sviluppo e la diffusione di idee innovative ad impatto sociale, raccontandone in sintesi le principali attività, i soggetti a cui si rivolge, le modalità che utilizza per misurare i risultati raggiunti dai membri aderenti ai suoi programmi e così via. L'analisi empirica, che verrà condotta nel capitolo seguente, si basa proprio su un database costruito estrapolando i dati dal sito web di Ashoka.

Il quarto capitolo, come sopra accennato, si concentra sulla parte empirica del nostro lavoro. La prima parte, dedicata alla descrizione della metodologia, mostra i vari step attraverso cui sono stati estrapolati e ordinati i dati dal sito web di Ashoka in modo da renderli utilizzabili, nonché i processi di programmazione implementati ad hoc per sviluppare una serie di dati; vengono poi presentati anche tutti i problemi e le difficoltà tecniche incontrate durante lo svolgimento del lavoro. Una volta completato il database, si passa alla creazione delle variabili necessarie affinché il software statistico utilizzato, nel nostro caso STATA, possa procedere con la generazione di alcune regressioni. Si procede poi con l'analisi delle regressioni effettuate tramite due modelli, quello di Heckman prima e, in seguito, quello dei minimi quadrati (OLS). La seconda parte del capitolo empirico si dedica all'elencazione dei risultati restituiti dall'analisi di STATA, con l'inserimento di tabelle estrapolate dal software per meglio comprendere l'output registrato.

L'elaborato si conclude con la discussione dei risultati pervenuti e con alcune congetture e interpretazioni circa il significato che a questi si può dare. Si cerca in questo modo di dare una risposta efficace ed esaustiva alla domanda che ci siamo posti nel nostro studio, ovvero:

In un'organizzazione diffusa, come può essere considerata Ashoka, conviene conformarsi all'identità condivisa oppure mantenere una propria identità differenziata?