

Relazioni e network per l'innovazione sociale. Il caso del Consorzio ABN

Abstract

L'articolo esplora il concetto di innovazione sociale e le modalità attraverso le quali le imprese pervengono alla progettazione e allo sviluppo di iniziative in grado di generare benefici a favore di intere comunità territoriali. In particolare, l'assunto che viene adottato e discusso nell'ambito del lavoro è rappresentato da una nuova e possibile accezione di innovazione sociale che, in una prospettiva di management, non è riconducibile esclusivamente alla risoluzione di una determinata problematica ma può essere ricondotta alla capacità dell'impresa di pervenire, attraverso la costruzione di reti inter-organizzative e inter-settoriali, alla predisposizione di sistemi di offerta caratterizzati da un elevato valore economico e sociale. Dal punto di vista metodologico, il paper presenta i risultati di un processo di case analysis relativo al caso del Consorzio ABN e del network relazionale a supporto dello sviluppo di un progetto innovativo nel settore delle fonti energetiche rinnovabili.

1. Introduzione

L'attuale situazione di crisi internazionale sta generando conseguenze economiche e sociali particolarmente rilevanti. Da un lato, le tensioni della finanza pubblica stanno conducendo ad una riorganizzazione dei tradizionali sistemi di *welfare* e ad una progressiva e drastica riduzione delle risorse finanziarie destinate ai servizi sociali. Dall'altro lato, invece, emergono nuove situazioni di disagio sociale e nuove tipologie di bisogni, determinate dalle condizioni di precarietà del lavoro e dalle dinamiche demografiche della popolazione. In questo contesto, si assiste ad una crescita dell'interesse verso l'innovazione sociale, ossia verso i comportamenti innovativi assunti dalle imprese e finalizzati alla risoluzione delle problematiche sociali. Proprio per questa sua natura, il concetto di innovazione sociale viene sempre più associato a quello di impresa sociale: un soggetto economico che non opera per il profitto ma per il cambiamento sociale e che cerca di ridefinire le finalità e le priorità dello sviluppo socio-economico, un particolare tipo di organizzazione che, pur adottando un approccio imprenditoriale, persegue finalità sociali, generando benefici a favore di intere comunità territoriali.

Partendo da queste premesse, il presente lavoro si pone la finalità di definire e di interpretare le dinamiche di innovazione sociale attivate dalle imprese sociali. A tal scopo nel paper si presenta una visione manageriale di tali dinamiche, che enfatizza il ruolo delle relazioni interorganizzative e della prospettiva network per comprendere la portata del processo innovativo.

In particolare, viene dapprima definito il concetto di innovazione sociale (paragrafo 2). Successivamente si presenta una breve review della prospettiva network, che enfatizza il ruolo delle relazioni interorganizzative (paragrafo 3). In questo modo, sulla base di un approccio metodologico di tipo qualitativo (paragrafo 4), viene affrontato il caso aziendale di un'impresa sociale che è stata in grado di attivare un network inter-organizzativo e di generare un'iniziativa di innovazione sociale nel settore delle fonti energetiche rinnovabili (paragrafo 5). Infine, considerando le evidenze empiriche, vengono espone le principali implicazioni di management (paragrafo 6).

2. Il concetto di innovazione sociale e i comportamenti innovativi delle imprese sociali

L'innovazione sociale rappresenta un nuovo ambito di studio nelle discipline economiche e di management. Tuttavia, proprio per questo suo connotato di novità, è possibile sostenere che questa espressione stia progressivamente assumendo una pluralità di significati che potrebbero condurre ad una situazione di sostanziale ambiguità. Ed è proprio per questo motivo, dalla necessità di comprendere cosa si intende con questo termine, che è possibile far riferimento ad una delle definizioni più diffuse e condivise, quella elaborata dall'OECD. Secondo tale definizione, «social innovation seeks new answers to social problems by: identifying and delivering new services that improve the quality of life of individuals and communities; identifying and implementing new labour market integration processes, new competencies, new jobs, and new forms of participation, as diverse elements that each contribute to improving the position of individuals in the workforce» (OECD, 2010).

Da questa definizione, emerge chiaramente che la dimensione che più di ogni altra viene evocata dal concetto di innovazione sociale è quella del cambiamento nelle sue differenti forme e nei suoi diversi livelli di manifestazione. Innovare nell'ambito sociale significa, quindi, cercare di individuare e di fornire soluzioni ai nuovi bisogni delle persone e delle comunità; significa progettare, sviluppare ed introdurre delle trasformazioni nelle relazioni tra gli individui e tra le istituzioni; significa, in sostanza, ridefinire le finalità e le priorità dello sviluppo sociale ed economico. Diviene quindi rilevante comprendere in che modo è stata resa operativa una prospettiva di questo tipo, ossia in quali azioni il concetto di innovazione abbia trovato una concreta attuazione. In particolare, le indagini riferite a questo approccio innovativo alle problematiche sociali sono state condotte su diversi piani.

Alcuni contributi hanno cercato di definire la natura degli interventi, considerando sia la diversa intensità degli stessi (iniziative di tipo incrementale o di tipo radicale), sia la loro scala di applicazione e di replicabilità (locale piuttosto che nazionale o sovranazionale). In quest'ottica, è emerso che qualsiasi iniziativa volta a fornire nuove risposte a nuovi bisogni o a bisogni sociali preesistenti non adeguatamente soddisfatti possa essere considerata innovazione sociale (Murray *et al.*, 2010). L'elemento che accomuna e che distingue tali attività (e quindi il contenuto specifico dell'innovazione) è riconducibile, pertanto, alla loro evidente capacità di migliorare le condizioni di vita individuali e collettive.

In altri casi, invece, l'attenzione è stata posta sul soggetto in grado di attivare dinamiche di innovazione sociale. Sotto questo aspetto, se da un lato è emersa la possibilità, almeno teorica, che qualsiasi organizzazione di natura pubblica o privata, di tipo profit o non profit possa promuovere e realizzare iniziative di innovazione sociale (Mulgan *et al.*, 2007), dall'altro lato, sembra prevalere la visione che attribuisce alle imprese sociali, ossia alle organizzazioni del terzo settore che adottano un approccio di tipo imprenditoriale, la vocazione e la possibilità concreta di assumere il ruolo di fautori del cambiamento sociale. Le ragioni di una simile prospettiva sono riconducibili, in un'ottica di pluralismo delle forme d'impresa, alle caratteristiche specifiche di queste esperienze imprenditoriali e, in particolare, al loro assetto istituzionale non fondato sulla ricerca e la massimizzazione del profitto, da cui deriva un'ideale e spontanea capacità di proporre, avviare e sostenere dinamiche di innovazione sociale (Borzaga e e Bodini, 2012).

Infine, in altri casi ancora, è stata evidenziata l'opportunità di adottare un orientamento collettivo all'innovazione sociale che può essere considerato come la necessità che l'azione intrapresa da soggetti autonomi ed indipendenti venga sostenuta da adeguate politiche (Venturi e Zandonai, 2012). Questi interventi di natura sia pubblica, sia privata possono presentare contenuti ed avere finalità diverse (strumenti di carattere finanziario per la realizzazione di investimenti, promozione di partnership per l'introduzione e la realizzazione di nuovi servizi, costituzione di nuovi soggetti di natura pubblico-privata per l'avvio di nuovi progetti di sviluppo locale, ecc.) ma, in qualsiasi caso, dovrebbero essere contraddistinte, così come anche previsto dalla recente comunicazione della Commissione Europea per l'imprenditoria sociale (COM 2011-682 del 25 ottobre 2011), dalla

esplicita finalità di favorire e supportare lo start-up e lo sviluppo di iniziative finalizzate al cambiamento sociale.

In definitiva, le considerazioni principali che emergono dal concetto di innovazione sociale potrebbero essere di duplice natura. Da un lato, appare evidente che l'innovazione non è e non può essere fine a se stessa. Nell'attuale contesto sociale ed economico in cui si manifestano forti situazioni di crisi dei tradizionali sistemi di *welfare*, innovare significa, prima di tutto, fornire risposte concrete ai nuovi bisogni sociali. Dall'altro lato, emerge in modo esplicito il ruolo che potrebbe assumere l'impresa sociale. Si tratta di un protagonismo fondato essenzialmente sulle caratteristiche distintive e sulle competenze specifiche di questo modello di impresa: la vocazione ad essere un connettore di impulsi e di tensioni verso il cambiamento e la capacità di trasformare tali istanze, anche apparentemente distanti, nella costruzione di soluzioni strategiche ed organizzative innovative. È in questo modo, attraverso il coordinamento di risorse diverse, provenienti dal pubblico, dal mercato e dalla collettività, che l'impresa potrà quindi assumere il ruolo non solo di promotore ma di vero e proprio motore dello sviluppo economico e sociale (Enjolras, 2009).

L'innovazione sociale assume, quindi, un ruolo di rilievo nelle decisioni e nei comportamenti delle imprese sociali. In particolare, considerando questo aspetto specifico, possono essere identificate due distinte visioni di innovazione: una prima che assume un carattere soggettivo, riconducibile alle caratteristiche dell'impresa; una seconda, invece, che presenta un carattere oggettivo e fa riferimento all'oggetto dell'innovazione, ossia agli output derivanti dal processo innovativo.

Sotto il primo aspetto, si ritiene che l'introduzione e l'affermazione di un modello istituzionale d'impresa come quello dell'impresa sociale rappresenti di per sé una forma di innovazione. L'impresa sociale, infatti, costituisce la sintesi di approcci, di comportamenti e di funzioni che sono state finora considerate contrastanti: «si tratta (...) di un'organizzazione privata ma con finalità di "interesse collettivo", non lucrativa ma con assetto imprenditoriale, orientata alla produzione di beni e servizi a favore di utenti ben definiti ma che genera consistenti benefici (esternalità) a favore di una molteplicità di soggetti, alcuni dei quali sono coinvolti nella gestione» (Venturi e Zandonai, 2009). Secondo questa visione, l'innovazione è, pertanto, un fenomeno di *institution building*, di costruzione di un nuovo modello d'impresa, alternativo alle tradizionali soluzioni del pubblico e del mercato e capace di fornire in modo imprenditoriale, a differenza quindi delle altre organizzazioni del terzo settore, soluzioni originali alle diverse problematiche sociali.

Sotto il secondo aspetto, l'innovazione assume, invece, una valenza operativa e si manifesta nella capacità da parte dell'impresa sociale di sviluppare nuovi prodotti e/o nuovi processi. Questo approccio, che rappresenta una delle tradizionali tassonomie dell'innovazione particolarmente diffusa nel management, prevede un comportamento imprenditoriale finalizzato all'introduzione di nuovi output (prodotti) o di nuove condotte (processi), finalizzate, generalmente, all'acquisizione di specifici vantaggi competitivi. Tuttavia, per l'impresa sociale i concetti di innovazione di prodotto e di processo assumono dei significati particolari.

La prima, l'innovazione di prodotto, è generalmente riferita alla capacità di progettare e di gestire nuovi servizi o di riorganizzare quelli preesistenti, in modo da soddisfare la domanda proveniente dalle comunità locali (Borzaga, 2009). Attraverso la loro capacità di captare e di interpretare i bisogni emergenti dai territori e di coordinare le risorse provenienti da una pluralità di attori, le imprese sociali sono in grado di procedere alla predisposizione ed erogazione di nuovi servizi, assolvendo, in questo caso, anche una importante funzione redistributiva.

La seconda innovazione, quella di processo, presenta, invece una maggiore articolazione, potendo assumere, nel caso dell'impresa sociale, una pluralità di contenuti. In primo luogo, innovare i processi può significare introdurre pratiche gestionali finalizzate all'aumento del livello di efficienza interna. È questo il caso in cui le imprese sociali, mutuando soprattutto dall'esperienza delle imprese for profit, decidono di utilizzare approcci di tipo manageriale per il controllo dei costi, la gestione delle commesse e l'efficiente allocazione interna delle risorse aziendali. In secondo luogo, l'innovazione di processo viene ricondotta all'adozione di uno specifico assetto di

governance, ovvero alla capacità dell'impresa sociale di coinvolgere nella gestione interna una pluralità di portatori di interesse, secondo un approccio *multistakeholder*. È questa, probabilmente, la visione più diffusa e più tradizionale dell'innovazione di processo nell'impresa sociale, quella che segna la diversità di questa impresa rispetto a quelle di "natura commerciale", evidenziando la sua orizzontalità e la partecipazione di interlocutori diversi ai processi decisionali interni (Borzaga e Defourny, 2001). Infine, l'innovazione di processo può essere considerata ad un livello inter-organizzativo ed è riconducibile alla capacità delle imprese sociali di stabilire accordi e di attivare reti con soggetti esterni, di natura sia pubblica che privata (altre imprese sociali o imprese for profit), per la realizzazione di progetti e di iniziative complesse. È questo, ad esempio, il caso della produzione di nuovi beni e di nuovi servizi in settori ritenuti innovativi (la sanità leggera, le fonti energetiche rinnovabili, il turismo sociale o l'agricoltura sociale) in cui le imprese sociali riescono, attraverso la stipulazione di partnership, ad attivare nuove dinamiche di sviluppo economico locale. È quest'ultima, con tutta evidenza, la forma più rilevante di innovazione, quella che, più di ogni altra, configura e fornisce un contenuto concreto al concetto di innovazione sociale. Questo tipo di innovazione viene definita da Fazzi (2012), in un recente studio sui comportamenti innovativi delle imprese sociali basato sull'approccio metodologico proposto da Osborne et al. (2008), innovazione totale: è un'innovazione che permette di sviluppare prodotti e servizi considerando nuove categorie bisogni, coinvolgendo nuove tipologie di utenti/beneficiari ed esplorando nuovi contesti settoriali. In un'ottica di management, l'innovazione sociale rappresenta, pertanto, il risultato di percorsi di apprendimento che vengono intrapresi attraverso l'attivazione di reti inter-organizzative e di processi di ibridazione e di integrazione di competenze diversificate, derivanti anche da settori economici apparentemente distanti. È per questo motivo che diviene rilevante comprendere il ruolo delle relazioni inter-organizzative e inter-settoriali che rappresentano il presupposto necessario per la predisposizione e il perseguimento di strategie di innovazione sociale.

3. L'interazione e le relazioni per competere ed innovare nella prospettiva network

Le relazioni tra organizzazioni si connettono nel dibattito teorico alla dimensione inerente lo studio dei network di attori. Grandori e Soda (1995) nella loro analisi propongono una nozione astratta per il termine network che si riferisce ad un set di nodi e relazioni che li connettono (Fombrun 1982) vedendo nei networks "...modi di organizzare le attività economiche attraverso la cooperazione ed il coordinamento tra imprese". Il termine network assume però significati diversi nell'ambito delle diverse discipline e prospettive teoriche (Tosi 1998) che lo hanno indagato. A tal proposito Grandori e Soda, già nel 1995, proponevano un tentativo di sistematizzazione delle prospettive teoriche, che nel tempo avevano affrontato il concetto di network, evidenziando la molteplicità degli approcci e della visione.

In questo articolo facciamo essenzialmente riferimento all'approccio network proposto nell'ambito della scuola nordica di marketing industriale. Nell'ambito della prospettiva network secondo il market as network approach (Håkansson 1982, Håkansson e Snehota 1995, Hakansson et al. 2009), l'interazione tra attori connessi in una rete di relazioni e di interdipendenze tra attività e risorse, acquisisce centralità sia per comprendere la dinamica del network che per capire come l'impresa dovrebbe competere. Come Ford et al. (2008) sottolineano "l'interazione può essere interpretata come un processo di confronto che si verifica tra le imprese e che cambia e trasforma le risorse e le attività delle imprese coinvolte" (Ford et al. 2008:3). Anche se lo studio delle dinamiche della rete e del cambiamento hanno attirato l'attenzione crescente da parte di molti studiosi, l'interazione tra i singoli attori del network e come questo si rapporti al cambiamento della struttura complessiva di un network è un tema che merita ulteriori approfondimenti in ambito scientifico (Ford e Håkansson 2006:13). Seguendo questo ragionamento, e per sottolineare l'interconnessione tra le imprese, nell'ambito della scuola nordica di marketing industriale sono stati proposti tre principali paradossi relativi al network (Håkansson e Ford 2002; Ford e Redwood 2005). Tra questi si mette in evidenza

come le relazioni di una impresa siano contemporaneamente la base ed il vincolo per il suo sviluppo. Esse sono sia abilitanti che barriere alle capacità dell'azienda di cambiare ed innovare. Le relazioni di una impresa sono il risultato delle scelte e delle azioni della stessa, ma, al contempo l'azienda stessa dipende dalle sue relazioni e dalla loro evoluzione.

Ciò considerato, l'interazione nel network attribuisce un significato diverso al concetto di "competizione", rispetto a quanto teorizzato in altri contributi di stampo manageriale, quali ad esempio i noti lavori di Michael Porter (1980, 1985) su vantaggio competitivo e strategie competitive. In altri termini, secondo il market as network approach per studiare le modalità con cui le imprese fanno business nel network la cooperazione ed il mutuo adattamento nell'interazione sono la chiave esplicativa piuttosto che l'analisi della concorrenza (Håkansson et al. 2009).

Nella prospettiva network, infatti, la competizione risente dell'influenza che le relazioni hanno, sia in termini di potenziale di opportunità che di vincolo per l'agire dell'impresa. Per cui in questo articolato scenario competere significa per l'impresa possedere le capacità di cogliere le opportunità attraverso una riconfigurazione della posizione che essa detiene all'interno del network di relazioni, siano esse su scala nazionale che globale. Il termine "competizione" così come concepito da altri studi in ambito manageriale viene ad avere una minore rilevanza negli studi del market as network approach (Håkansson e Ford 2012). Secondo (Håkansson e Ford 2012) infatti, la competizione, così concepita nelle prospettive manageriali dominanti è interpretabile come atto unilaterale di decisioni strategiche indipendenti da parte dell'impresa. La visione del market as network approach ha invece preferito enfatizzare i processi di mutuo adattamento tra attori, risorse ed attività per comprendere l'azione dell'impresa in contesti complessi come l'ambiente network. Inoltre, la competizione è un concetto che non consente di cogliere la dinamica delle relazioni e l'evoluzione del network. La cooperazione tra attori ed il mutuo adattamento sono gli elementi in grado di garantire lo sviluppo dell'impresa e riescono anche a dare un maggior contributo nella spiegazione dell'evoluzione degli ambienti di mercato.

Ciò considerato, all'interno dell'approccio si tenta di fornire una definizione di strategia competitiva dell'impresa. Baraldi (2008) ad esempio mette in evidenza come la strategia per competere in un ambiente come il network possa essere interpretata in termini di componenti strutturali e dinamiche. Le componenti strutturali della strategia riguardano caratteristiche piuttosto stabili nel breve termine come: a) la definizione dell'architettura del network (del numero di relazione, del ruolo nel network, della gerarchia tra relazioni e localizzazione geografica) b) delle caratteristiche di lungo termine di ciascuna relazione (dei livelli di fiducia, di coinvolgimento, di apprendimento) e c) della configurazione delle risorse (di quali risorse sono necessarie). Le componenti dinamiche della strategia invece subiscono un cambiamento quotidiano nel rapporto interattivo con la controparte e riguardano gli adattamenti e la combinazione di attività e risorse tra attori.

Möller e Svahn (2003) enfatizzano invece il ruolo degli "strategic nets" rispetto al "network", dove i primi sono un definito set di attori, che sono d'accordo su determinati ruoli da assumere e che si propongono un fine comune. Si tratta di una visione che propone il net come una porzione del network che diviene strategico ai fini della dinamica competitiva e innovativa.

L'interazione e le relazioni sono quindi secondo questa visione, la chiave per comprendere il processo competitivo ed i processi di innovazione. Per cui l'impresa dovrebbe in estrema sintesi, gestire le singole relazioni con attori rilevanti, gestire un portafoglio di relazioni ed infine mobilitare le relazioni, nel senso di fare leva su quelle che le consentono di sfruttare le possibilità offerte dal network. L'interazione diventa la chiave per comprendere che l'impresa può ottenere successo se agisce tramite le relazioni, ben sapendo che essa stessa il prodotto delle sue relazioni (Snehota 2003).

4. La finalità e la metodologia dell'indagine

Nell'ambito di questo quadro teorico, l'obiettivo del presente lavoro è quello di analizzare il

rapporto tra relazioni inter-organizzative e innovazione sociale, utilizzando come approccio di ricerca il metodo dei casi di studio.

Il metodo del caso di studio rappresenta uno degli approcci qualitativi più comunemente utilizzati nella ricerca di management. Yin (1994) definisce i casi di studio come situazioni di ricerca in cui il numero di variabili di interesse rende difficile codificare le informazioni attraverso altri strumenti di ricerca e sostiene che i casi di studio siano particolarmente utili nel trattare con domande di ricerca relative al “come” ed al “perché” (Yin 1994: 13). Inoltre, Kathleen Eisenhardt (1989), che insieme a Robert Yin, può essere considerata come una degli autori più influenti sugli aspetti metodologici del caso di studio negli studi di management, sostiene che i casi di studio sono particolarmente utili per studiare le situazioni in cui è ridotta la conoscenza di un fenomeno e quando già vi sono evidenti lacune nello spiegare il fenomeno in esame. La letteratura nella ricerca di management ha messo in evidenza la particolare importanza dello studio di caso per generare e testare la teoria (Eisenhardt e Graebner 2007). Di conseguenza, uno dei motivi principali alla base della diffusione del metodo dei casi di studio negli studi di management sta nel consentire al ricercatore di studiare un fenomeno in un ambiente reale, e dove altrimenti sarebbe altrimenti difficile cogliere le sue dimensioni (Yin 1994, Gibbert e Ruigrok 2010).

Ciò considerato, questo articolo prende in esame il caso del Consorzio ABN e del ruolo delle relazioni per l'innovazione sociale. In particolare, le motivazioni che hanno indotto a scegliere ed analizzare l'esperienza di questa specifica impresa possono essere ricondotte, coerentemente con l'attuale letteratura economica e di management sull'impresa sociale, a due distinti ordini di fattori. Da un lato, il consorzio ABN è riuscito, nel tempo, ad attivare strategie di exploration e di exploitation in nuovi settori economici, particolarmente distanti rispetto a quelli che vengono tradizionalmente presidiati dalla cooperazione sociale italiana. Ed è proprio per questo motivo, per la sua capacità di entrare e di operare in nuovi ambiti di intervento, come quello delle fonti energetiche rinnovabili, che il Consorzio ABN si presenta come una delle principali realtà, nel panorama nazionale, in grado di intraprendere percorsi di innovazione estremamente eterodossi rispetto alle spinte di istituzionalizzazione che attualmente coinvolgono le organizzazioni del terzo settore in Italia (Borzaga e Fazzi, 2011). Dall'altro lato, l'approccio del Consorzio ABN alle problematiche di natura sociale non è riconducibile alle tradizionali attività di un'impresa di servizi quanto, invece, alle strategie e alle azioni di un'impresa della comunità. Attraverso l'identificazione delle relazioni di reciprocità, il Consorzio ABN agisce, infatti, quale connettore di risorse di diversa natura (Enjolras, 2009), fornendo risposte ai problemi emergenti e re-distribuendo i risultati delle proprie iniziative ai differenti soggetti partecipanti e alle intere comunità locali.

In relazione alle specifiche attività svolte, la ricerca è stata articolata e condotta in due distinte fasi. Nella prima, è stata effettuata una raccolta on desk di fonti documentali quali report settoriali, documenti aziendali e articoli di quotidiani e di periodici nazionali e regionali, al fine di ricostruire un profilo generale dell'impresa. A seguito di questa attività propedeutica di selezione ed elaborazione di materiale derivante da fonti secondarie, nella seconda fase, si è proceduto, invece, all'acquisizione di informazioni direttamente dall'impresa. Sulla base di un questionario semi-strutturato, sono state realizzate, nell'arco di sei mesi (dalla fine del 2012, all'inizio del 2013), tre interviste dirette con il management aziendale che hanno permesso di monitorare le attività dell'impresa, di aumentare l'affidabilità delle informazioni raccolte e di approfondire, in maniera progressiva, gli aspetti di maggiore interesse. In questo modo, è stato possibile definire le principali caratteristiche dell'impresa e delineare i principali assetti strategico-organizzativi.

5. Il caso del Consorzio ABN

5.1 Il profilo dell'impresa

Il Consorzio ABN viene costituito a Perugia nel 1997 ed aggrega e coordina, attualmente, le attività di 42 cooperative sociali e non sociali, presenti in diverse regioni italiane. Il principale settore in cui

opera il Consorzio ABN è quello delle fonti energetiche rinnovabili che, pur non costituendo un comparto tradizionalmente presidiato dalla cooperazione sociale, rappresenta il contesto nell'ambito del quale questa impresa sociale è riuscita a sviluppare modelli di business particolarmente innovativi, in grado di generare un elevato valore sociale condiviso.

Nella fase di avvio delle proprie attività, il Consorzio ABN e le cooperative associate operavano nei settori tipici della cooperazione sociale italiana, svolgendo attività sia di assistenza socio-sanitaria, sia, soprattutto, di inserimento lavorativo di persone svantaggiate nel settore dei servizi (pulizie, facchinaggio, manutenzione, cura del verde, ecc.). Nel corso degli anni, questa impresa sociale è stata però in grado di diventare un catalizzatore di idee e di progettualità innovative, un laboratorio di sviluppo di nuove iniziative di imprenditorialità sociale che hanno permesso, al Consorzio ABN e alle stesse cooperative associate, non solo di conservare la loro identità e la loro natura non profit ma di rafforzare la capacità di perseguire le loro finalità istituzionali.

Proprio per questo motivo, il Consorzio ABN non può essere considerato un tradizionale *general contractor*, ovvero un soggetto che organizza e coordina le attività delle cooperative sociali associate ed assume il ruolo di interlocutore della pubblica amministrazione, in modo che le cooperative stesse possano delegare da un lato la funzione iniziale di partecipazione alle gare d'appalto indette dagli enti locali e, dall'altro lato, le successive attività di gestione delle commesse. Il Consorzio ABN si propone, invece, di perseguire finalità diverse, ispirando la propria azione a modelli concettuali ed operativi molto più ampi. In particolare, «il modello di riferimento è quello del *Welfare Community* in cui l'impresa sociale assume un ruolo di agente attivo nello sviluppo delle comunità locali» (Consorzio ABN, Executive Summary 2011-2015). In altri termini, la finalità di questa impresa è quella di identificare i bisogni della comunità e, attraverso un approccio di tipo comunitario, che prevede la combinazione e il coordinamento di risorse pubbliche, comunitarie e di mercato, di pervenire alla progettazione e allo sviluppo di servizi in grado di fornire una risposta efficace a tali bisogni. Questo approccio, ha determinato, nel corso degli anni, uno sviluppo significativo dell'impresa. Ad oggi, le cooperative associate al Consorzio ABN occupano, infatti, 2.600 soci lavoratori (1.000 addetti nelle cooperative sociali di tipo A e 1.600 addetti in quelle di tipo B) di cui 570 sono lavoratori svantaggiati. Il valore della produzione del 2011 è di 35,4 milioni di euro, con un tasso medio annuo di crescita, nel periodo 2006-2011, del 28%. Considerando, inoltre, che circa l'80% del fatturato del Consorzio ABN proviene, contrariamente alla quasi generalità delle cooperative sociali italiane, da transazioni effettuate con clienti privati, è possibile desumere che il Consorzio ABN costituisca un esempio di come sia possibile intraprendere iniziative imprenditoriali finalizzate alla creazione di valore economico e sociale e di come l'impresa sociale possa essere, di fatto, protagonista in settori fortemente competitivi e caratterizzati da un'elevata innovazione.

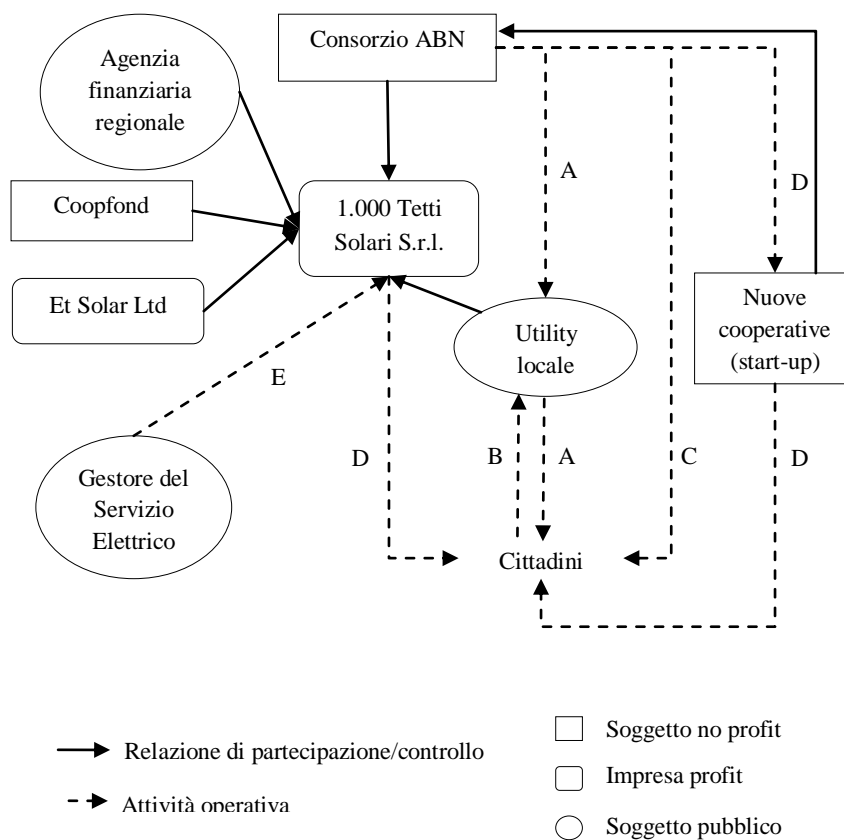
5.2 Le relazioni inter-organizzative

L'esperienza del Consorzio ABN nel settore delle fonti energetiche rinnovabili deriva dalla gestione di un progetto realizzato in collaborazione con l'Enea, denominato "Comune solarizzato", che aveva la finalità di diffondere l'utilizzo del solare termico nelle regionali meridionali dell'Italia. Questa iniziativa, condotta alla fine degli anni novanta, permette l'acquisizione di competenze tecnologiche, finanziarie ed organizzative che, a loro volta, rappresentano il presupposto per entrare nel settore dell'energia fotovoltaica e realizzare numerosi impianti, anche di medie e grandi dimensioni, in diverse regioni di'Italia. È a partire da una simile esperienza che il Consorzio ABN, sulla base della sua vocazione di impresa sociale, decide di sperimentare un nuovo progetto comunitario che si pone la finalità di permettere l'accesso alle energie rinnovabili anche alle famiglie e ai singoli cittadini. Nasce così, nel 2008, quella che attualmente può essere considerata una delle principali iniziative ideate e promosse dal Consorzio ABN, il progetto "1.000 tetti solari" che prevede la realizzazione di impianti fotovoltaici di potenza elettrica pari a 3KWp. Il progetto, oltre ad avere una forte valenza ambientale, in quanto garantisce uno sviluppo energetico in una logica ecosostenibile, ha un chiaro valore economico-sociale, perché consente a migliaia di famiglie

di usufruire di energia elettrica gratuita per 20 anni, con un risparmio annuo di 600/700 euro e di 6 barili l'anno di petrolio (Consorzio ABN, Executive Summary 2011-2015). In particolare, il progetto si propone di realizzare numerosi impianti fotovoltaici di piccola dimensione, installati sulle abitazioni di persone e famiglie appartenenti ad una medesima comunità territoriale, in modo che ognuno di essi possa usufruire di energia elettrica gratuita per venti anni, sostenendo una spesa minima iniziale di 700 euro.

Le ragioni che permettono il conseguimento di un simile risultato sono riconducibili ed identificabili nel network e nelle relazioni inter-organizzative che si instaurano tra i diversi soggetti coinvolti nell'iniziativa progettuale. Tali relazioni emergono dalle diverse attività in cui si articola, si sviluppa e viene realizzato l'intero progetto (Fig. 1).

Fig. 1 – Le relazioni inter-organizzative del progetto “1.000 tetti solari”



Nella fase iniziale, il Consorzio ABN stabilisce un rapporto di collaborazione con l'utility locale (A) la quale predispone un bando pubblico a cui ogni persona o famiglia può accedere, inviando la propria manifestazione di interesse, corredata dalla relativa documentazione tecnica (B). A seguito della valutazione delle domande e dei sopralluoghi effettuati dal personale del Consorzio ABN per verificare l'esistenza delle condizioni tecniche necessarie all'installazione degli impianti (C), viene redatta una graduatoria finale dei soggetti e delle famiglie che possono aderire all'iniziativa. Vengono così stipulati contratti individuali mediante i quali da un lato ognuna di queste famiglie mette a disposizione il tetto della propria abitazione, ottenendo in cambio la disponibilità gratuita di energia elettrica per venti anni e, dall'altro lato, l'impresa 1.000 Tetti Solari S.r.l., avente natura profit, si impegna ad installare e collaudare l'impianto e ad effettuare le relative attività di manutenzione per un periodo di venti anni attraverso le attività del Consorzio ABN e delle cooperative sociali associate (D), remunerando l'investimento con gli incentivi del "Conto Energia" erogati dal Gestore del Servizio Elettrico (E).

Naturalmente, la realizzazione di un progetto avente un simile livello di complessità determina la necessità adottare soluzioni organizzative particolarmente innovative e di effettuare elevati investimenti. Al fine di integrare le opportune competenze tecnologiche e manageriali e di acquisire le necessarie risorse finanziarie, il Consorzio ABN, ha promosso la costituzione di una società di scopo, la “1.000 Tetti Solari Umbria S.r.l.” che, partecipata dallo stesso Consorzio ABN e fortemente capitalizzata, aggrega una pluralità di soggetti aventi natura diversa e differenti finalità: Gepafin S.p.A., società finanziaria controllata dalla regione Umbria e Coopfond S.p.A., che forniscono garanzie di tipo finanziario; Si(e)nergia S.p.A., società partecipata da 25 comuni umbri che apporta competenze e svolge attività di tipo tecnico ed amministrativo; ET Solar Ltd, multinazionale cinese specializzata nella produzione e nella fornitura di pannelli fotovoltaici.

In questo modo, vengono abbattute tutte le barriere che ostacolano l'accesso alle fonti energetiche rinnovabili da parte delle persone e delle famiglie: viene superata la barriera di tipo finanziario, relativa all'elevata entità delle risorse da investire, attraverso la significativa riduzione degli investimenti richiesti; la barriera di tipo tecnologico, derivante dall'assenza di competenze necessarie alla valutazione delle caratteristiche tecniche degli impianti, mediante la collaborazione con un'impresa capitalistica di tipo multinazionale che permette di ottenere tecnologie avanzate ad un costo accessibile; la barriera di natura amministrativa, riconducibile alle difficoltà nella gestione delle attività di natura tecnica (progettazione, installazione e manutenzione degli impianti) ed amministrativa (gestione del “Conto Energia”) che vengono, di fatto, condotte da soggetti altamente specializzati. Il progetto “1.000 tetti solari” si configura, pertanto, come un'iniziativa fortemente innovativa di ridefinizione, in un'ottica comunitaria, dei diritti proprietà, finalizzata alla creazione di un maggior valore sociale condiviso. Tutti i soggetti che partecipano alla realizzazione del progetto riescono a conseguire, infatti, vantaggi significativi:

- i cittadini, oltre ad ottenere l'energia elettrica e la manutenzione degli impianti in modo gratuito per un periodo di venti anni, possono superare tutte quelle barriere tecniche (individuazione di un fornitore che abbia le competenze adeguate per la progettazione, la realizzazione, l'installazione e la manutenzione dell'impianto), burocratiche (richiesta delle autorizzazioni e gestione delle pratiche amministrative presso gli enti locali e nazionali) e finanziarie (ottenimento dei finanziamenti bancari) che ostacolano il loro accesso alle energia rinnovabili e che hanno finora ridotto la diffusione del fotovoltaico;
- le cooperative sociali possono svolgere la loro funzione istituzionale di inserimento lavorativo di persone svantaggiate in attività tecnicamente qualificate e conseguire un riposizionamento strategico in settori innovativi ad elevato valore aggiunto;
- l'impresa multinazionale riesce a collocare sul mercato un elevato numero di pannelli fotovoltaici, beneficiando del legame fiduciario che il Consorzio ABN riesce ad instaurare e detenere con le comunità locali, con risultati quindi superiori a qualsiasi propria ed autonoma iniziativa commerciale;
- le utility possono conseguire un ampliamento del loro portafoglio servizi che determina sia un'integrazione del fatturato (per la commissione riconosciuta sui servizi offerti), sia un rafforzamento del rapporto detenuto con gli utenti presenti nei territori di operatività;
- gli enti locali riescono ad ottenere maggiori consensi e risultati di tipo politico;
- tutti i soggetti investitori, partner del progetto, possono remunerare, infine, gli investimenti realizzati mediante la distribuzione dei profitti da parte della società di scopo.

Il progetto “1.000 tetti solari” rappresenta, quindi, il risultato di un percorso di sviluppo e di affermazione della logica, dello spirito e della visione che sottende la natura e l'azione dell'impresa sociale. Attraverso l'attivazione di un network basato sulla reciprocità, nel quale sono coinvolti ed operano soggetti pubblici e privati, profit e non profit, è possibile realizzare quella che è stata definita una “centrale diffusa sul territorio”, generando valore condiviso per un'intera comunità: «abbiamo compreso che con queste relazioni tra deboli riusciamo nel territorio e con la comunità ad articolare un pensiero che spesso riesce a mettere insieme, a produrre idee ed opportunità che possono fare numeri e che possono fare mercato» (Consorzio ABN, Executive Summary 2011-

2015). Sono proprio queste caratteristiche che determinano una diffusione immediata dell'iniziativa. In termini di sviluppo geografico del mercato, il progetto "1000 tetti solari", grazie alle sue modalità di realizzazione, basate sul coinvolgimento e la partecipazione di una pluralità di soggetti, e grazie ai benefici che riesce a produrre, oltrepassa da subito i confini regionali, ottenendo risultati significativi in diverse regioni italiane. Attualmente, l'iniziativa del Consorzio ABN oltre che in Umbria, è in corso di realizzazione in Sicilia, Campania, Friuli-Venezia Giulia e Toscana. Oltre alle caratteristiche specifiche del progetto, i connotati che contraddistinguono questo processo di progressiva diffusione territoriale sono costituiti, essenzialmente, da tre distinti aspetti. In primo luogo, è possibile evidenziare un'estrema flessibilità nelle condizioni di replicabilità del modello: nelle regioni in cui non è particolarmente diffusa la cooperazione sociale viene utilizzata la soluzione delle dell'ente locale (utility) come interfaccia con l'utente finale mentre nelle regioni in cui le utilities non presentano un'elevata reputazione è proprio la cooperazione sociale e in particolare il Consorzio ABN a stabilire i contatti con le famiglie destinatarie dell'intervento. In secondo luogo, nelle singole regioni dove il Consorzio ABN attua la propria iniziativa, viene favorito lo start-up di nuove cooperative sociali alle quali vengono affidate, dopo un periodo iniziale di formazione e con l'affiancamento di personale proveniente dalle altre cooperative del Consorzio, tutte le attività operative di installazione e di manutenzione dei pannelli fotovoltaici. Queste nuove realtà di imprenditorialità sociale entrano quindi nella base associativa del Consorzio generando, in questo modo, oltre che nuova occupazione, un effetto di ampliamento extra-regionale del network sociale. Infine, in questa logica, l'ingresso del Consorzio ABN in nuove aree geografiche non viene effettuato secondo un approccio competitivo, di esclusione o di innalzamento di barriere nei confronti dei potenziali concorrenti, quanto, invece, in un'ottica di collaborazione e di "disseminazione" dell'iniziativa. Quale impresa sociale, vengono favorite le azioni di informazione e, ove possibile, iniziative di start-up o di collaborazione con soggetti locali, in grado di generare nuovo ed ulteriore valore condiviso.

5.3 Il cambiamento organizzativo

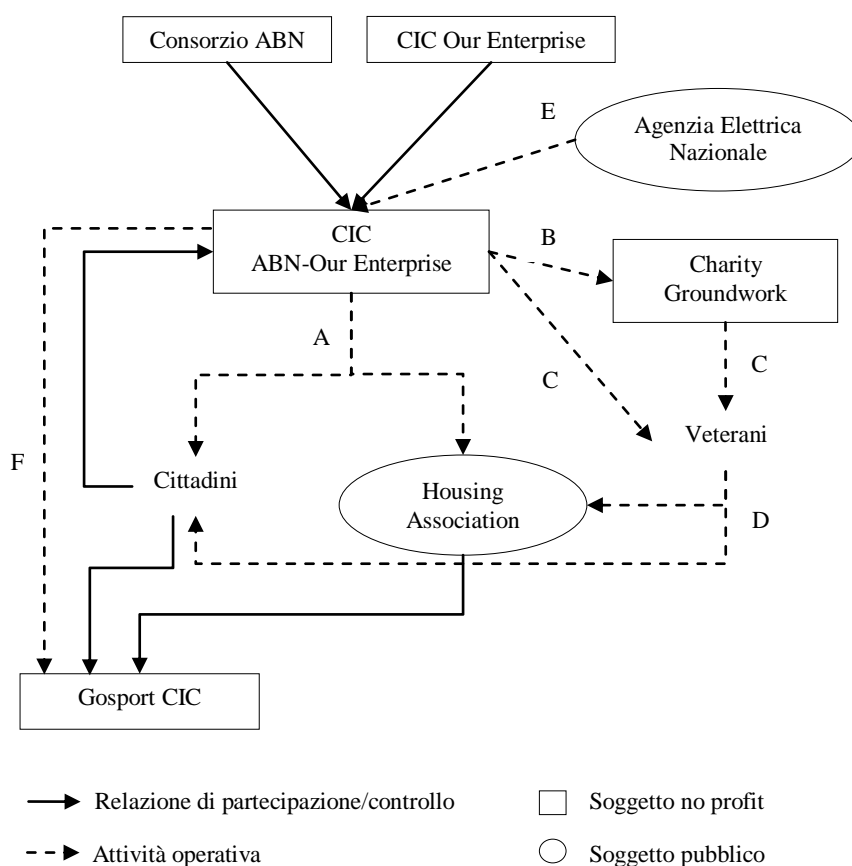
Lo sviluppo del progetto "1.000 tetti solari" produce importanti effetti sulla configurazione organizzativa del Consorzio ABN, riconducibili ad un cambiamento, o meglio ad un up-grading delle attività che vengono svolte. A seguito dei risultati positivi ottenuti, viene assunta, infatti, la decisione di non realizzare soltanto le attività commerciali di contatto con l'utenza e le attività tecniche di installazione e di manutenzione degli impianti – che sono quelle tradizionalmente eseguite dalle cooperative sociali associate – ma di estendere l'operatività del Consorzio anche ad altre e nuove attività, di progettazione tecnica e di gestione delle relazioni amministrative con gli enti pubblici che, in precedenza, venivano svolte da altri soggetti appartenenti al network. La motivazione che spinge verso questo cambiamento, verso questa internalizzazione di nuove competenze professionali è costituita dalla volontà di integrare il maggior numero di stadi della filiera, in modo rafforzare la logica e la propensione all'innovazione del Consorzio. Le nuove attività che si intendono sviluppare sono, infatti, quelle a maggior contenuto innovativo e a maggior valore aggiunto – come la progettazione ingegneristica ed architettonica degli impianti, la produzione di manualistica tecnica, l'elaborazione di piani e studi di fattibilità industriali e finanziari, la gestione dei sistemi di autorizzazione pubblica, la predisposizione di progetti comunitari – per la realizzazione delle quali sono necessarie specifiche competenze tecniche. L'acquisizione di simili competenze avviene quindi secondo due percorsi: sia mediante l'inserimento di nuove risorse dall'esterno, sia attraverso la realizzazione di intensi corsi di formativi, diretti proprio alla riqualificazione del personale interno e alla formazione di nuove professionalità. Vengono così costituiti, nell'ambito della struttura organizzativa interna, gruppi di lavoro funzionali – l'area ingegneria, quella dedicata esclusivamente al procurement e l'area finanziaria – che hanno proprio il compito di supportare l'impresa nell'identificazione di nuovi business e nella definizione ed attuazione di strategie di crescita innovative.

Tutto questo conduce ad una *exploitation* delle competenze tecniche e delle relazioni possedute – la logica della produzione distribuita e la capacità di interagire in network relazionali – che permette al Consorzio ABN di replicare l’esperienza maturata anche esternamente ai confini nazionali. Si attiva, pertanto, un percorso di crescita internazionale nell’ambito del quale assume una particolare rilevanza la realizzazione del progetto “1000 tetti UK”, consistente nell’applicazione del modello nazionale di sviluppo del fotovoltaico al contesto inglese.

La presenza del Consorzio ABN in Inghilterra nasce dall’interesse mostrato verso le Community Interest Company che porta l’impresa italiana non solo a studiare il modello estero ma anche ad entrare in contatto con alcune Università inglesi, tra cui l’Università Birkbeck di Londra. Da questa relazione di natura scientifica, che produce immediatamente un effetto di contaminazione reciproca, prende forma l’idea di sperimentare il progetto “1.000 tetti solari” anche in Inghilterra.

Viene stabilito un accordo di collaborazione con una Community Interest Company, la OurEnterprise, fortemente interessata al fatto che tale iniziativa venisse realizzata in Italia con l’impiego di persone svantaggiate, con problemi di tossicodipendenza o di disagio psichico, e tale relazione si concretizza, da subito, nella costituzione di una nuova Community Interest Company, la ABN–OurEnterprise CIC, partecipata dalle due imprese sociali e con quote di capitale aperte per consentire la partecipazione anche di singoli cittadini (Fig. 2).

Fig. 2 – Le relazioni inter-organizzative del progetto “1.000 tetti solari UK”



Grazie al supporto di uno studio legale di Londra, viene adeguato il modello contrattuale di rapporto con i cittadini al sistema legislativo ed amministrativo britannico (A), in cui larga parte degli immobili destinati ad abitazione è di proprietà di Housing Associations. Inoltre, viene coinvolta in questa iniziativa una charity inglese, la Groundwork (B) che, pur occupandosi di vari tipi di disagi, è particolarmente attenta alle problematiche ambientali, coerentemente con i principali cambiamenti che stanno interessando le imprese sociali di questo Paese.

In questo modo, viene lanciato un progetto pilota nella città di Gosport, denominato Royal Haslar, che mira a rispondere alle esigenze della comunità più giovane di veterani di guerra del Regno Unito, fornendo loro non solo riabilitazione, assistenza sanitaria e alloggi a prezzi accessibili ma, soprattutto, opportunità di lavoro all'interno di imprese sociali. Dopo aver beneficiato di interventi di formazione professionale (C), i veterani di guerra entrano, infatti, in vere e proprie squadre di lavoro che svolgono attività di installazione e di manutenzione di pannelli fotovoltaici sulle abitazioni dei privati cittadini e della Housing Association locale (D), attività quest'ultima che viene finanziariamente sostenuta da un adeguato sistema pubblico di incentivazione (E).

Inoltre, dall'acquisto e dalla successiva riqualificazione di un ex ospedale militare dismesso da parte della ABN–OurEnterprise CIC, con un programma di lavori che avrà una durata di 7 anni e che comporterà investimenti per oltre 100 milioni di sterline, i veterani di guerra potranno non solo disporre di una loro abitazione ma anche partecipare a programmi di reinserimento lavorativo che potranno generare ulteriore occupazione professionale e la possibilità di costituire nuove imprese sociali. Nel replicare il proprio business-model, ABN ha quindi la possibilità di rafforzare, grazie alle soluzioni offerte dal contesto anglosassone, la propria vocazione di impresa sociale comunitaria. Viene costituita, infatti, una seconda Community Interest Company interamente partecipata dai cittadini e dagli enti pubblici locali, secondo criteri di rappresentanza stabiliti autonomamente, che sarà destinataria dei profitti generati dalla ABN–OurEnterprise CIC (F) e che avrà la finalità di realizzare interventi sociali a favore e nell'ambito della comunità locale. È in questo modo che il Consorzio ABN continua quindi a sviluppare il proprio approccio comunitario, la propria visione dell'impresa sociale che assume l'identità e il ruolo di impresa della comunità.

6. Implicazioni di management

L'esperienza del Consorzio ABN permette di avanzare diverse riflessioni conclusive sul ruolo che assumono le relazioni inter-organizzative e inter-settoriali nella generazione di iniziative di innovazione sociale. In particolare, emergono alcuni cambiamenti nella visione e nell'organizzazione stessa delle imprese che possono essere ricondotti almeno a tre distinti aspetti. In *primo luogo*, progettare e realizzare esperienze di innovazione sociale determina la necessità di sviluppare un nuovo set di competenze specialistiche finalizzate al funzionamento del network. Mentre in passato, ad esempio, le competenze professionali delle imprese sociali erano soprattutto di tipo socio-sanitario ed incentrate sulle caratteristiche tecniche dei servizi erogati, oggi, queste realtà imprenditoriali devono acquisire competenze del tutto nuove, strumentali alla partecipazione e alla gestione dei network di attori con cui si relazionano. Pertanto, in un'ottica organizzativa, è possibile ritenere che le relazioni che si instaurano nell'ambito del network inducono profondi cambiamenti anche all'interno dell'impresa sociale. L'interazione con soggetti aventi specifiche competenze tecniche conduce alla necessità di sviluppare nuove competenze, necessarie all'attivazione e al consolidamento del network e che, spesso, si distaccano da quelle tipicamente possedute, divenendo un patrimonio di *intangibles* di tipo *network-specific* (Costabile, 2001). In questo senso, il vantaggio competitivo dell'impresa risiede nella capacità di "riuscire a dialogare" con i propri partner e ciò presuppone, necessariamente, la realizzazione di investimenti *relation-specific* e l'adozione di adeguate forme di governo del network (Dyer e Singh, 1998). È in questa direzione che l'impresa sociale sta quindi evolvendo per sviluppare nuovi settori di intervento e generare innovazione sociale. Secondo una prospettiva di management, è attraverso queste *dynamic capabilities* (Dierickx e Cool 1989; Teece *et al.*, 1997) che l'impresa riesce ad attivare processi di apprendimento di nuove conoscenze che, innestate su quelle competenze distintive precedentemente detenute (Hamel e Prahalad, 1990), sono in grado di generare nuovi e specifici vantaggi competitivi (Helfat e Peteraf 2003).

In *secondo luogo*, l'ingresso in nuovi settori di intervento implica la realizzazione di adeguati investimenti di capitali. Mentre in passato le attività socio-assistenziali assumevano un carattere prevalentemente *labour intensive*, i processi di innovazione delle imprese sociali richiedono un'adeguata propensione all'investimento. In alcuni casi questo è determinato dalla scala delle

iniziative che sembra essere più elevata mentre, in altri casi, anche se l'ambito di operatività delle imprese rimane di tipo locale, a livello di comunità territoriale, è la natura stessa delle nuove attività che richiede l'effettuazione di nuovi e significativi investimenti.

Infine, in *terzo luogo*, un'ultima considerazione che può essere affrontata è relativa alla natura dei soggetti e delle relazioni inter-organizzative che possono instaurarsi in un network finalizzato alla innovazione sociale. In particolare, tali reti possono essere costituite da imprese aventi assetti istituzionali diversi. Dall'analisi empirica condotta emerge che l'impresa sociale non solo può instaurare rapporti di collaborazione con altre imprese, anche di tipo profit, ma che, nella realizzazione di progetti più articolati e finanziariamente più impegnativi possono essere addirittura costituiti nuovi soggetti che assumono una natura profit (Kistruck e Beamish, 2010). Queste scelte organizzative presentano un particolare rilievo. È possibile ritenere, infatti, che la scelta di operare per mezzo di un'impresa in grado redistribuire gli utili è funzionale e strumentale alle finalità e alla realizzazione stessa dei progetti di innovazione in quanto permette il coinvolgimento di partner fortemente orientati alla remunerazione degli investimenti effettuati. Sotto questo aspetto, la finalità del network, profondamente determinata dall'impresa sociale, sembra assumere un ruolo preminente rispetto allo "strumento utilizzato", alla natura istituzionale dei soggetti attuatori. Pertanto, quello che potrebbe sembrare un possibile paradosso – finalità sociali perseguite mediante un'impresa profit – non è altro, invece, che una dimostrazione ulteriore della capacità e della possibilità dell'impresa sociale di attivare relazioni inter-organizzative e, nuovamente, di integrare strumenti e risorse altamente differenziate, orientate all'innovazione sociale.

Bibliografia

- Baraldi E. (2008), *Strategy in Industrial Networks: Experiences From IKEA*, California Management Review, 50(4): 99-126
- Borzaga C. (2009c), Le lezioni della cooperazione sociale, in (a cura di) C. Borzaga e F. Zandonai, *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*, Donzelli Editore, Roma.
- Borzaga C. e Fazzi L. (2011), *Processes of institutionalization and differentiation in the Italian third sector*, Voluntas, 22, 3: 409-427.
- Borzaga C. e Defourny J. (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York, Routledge, ed. it., L'impresa sociale in prospettiva europea, Edizioni 31, Trento.
- Borzaga, C. e Bodini R. (2012), *What to Make of social Innovation? Towards a Framework for Policy Development*, Euricse Working Papers, n. 036.
- Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*, Milano, McGraw-Hill.
- Eisenhardt K.M., (1989), *Building theories from case study research*, Academy of Management Review, 50(14): 532-550
- Dierickx I. e Cool K. (1989), *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, Management Science, 35, 12: 1504-1511.
- Dyer J. H. e Singh H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, Academy Management Review, 23, 4: 660-679.
- Eisenhardt K.M., Graebner, M.E. (2007), *Theory building from case study research*, Academy of Management Journal, 50(1): 25-32
- Enjolras B. (2009), *A Governance-Structure Approach to Voluntary Organizations*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 38, 5: 761-783.

- Fazzi L. (2012), I percorsi dell'innovazione nelle cooperative sociali, in (a cura di) P. Venturi e F. Zandonai, *L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa*, Altraeconomia, Milano.
- Fombrun C.J. (1982), *Strategies for network research in Organizations*, *Academy of Management Review*, 7: 280-91
- Ford D., Gadde L.E., Håkansson H., Snehota I., Waluszewski A. (2008), *Analysing Business Interaction*, Paper presentato al 24th IMP Conference, Uppsala
- Ford D., Håkansson H. (2006), *The idea of interaction*, *IMP Journal*, 1(1): 4-27
- Ford, D., Redwood, M. (2005), *Making sense of network dynamics through network pictures: A longitudinal case study*, *Industrial Marketing Management*, 34 (7): 648-657
- Gibbert, M., and Ruigrok, W. (2010), *The “What” and “How” of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work*, *Organizational Research Methods*, 13(4): 710-737
- Grandori A., Soda G., (1995), *Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms*, *Organization Studies*, 16 (2): 183-214
- Håkansson H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Good: An Interaction Approach*, Chincester, Wiley
- Håkansson H., Ford D. (2002), *How should companies interact in business networks?*, *Journal of Business Research* 55(2): 133–139
- Håkansson H., Ford D. (2012), *Competition in business networks*, Paper presentato al 28th IMP Conference, Roma
- Håkansson H., Ford D., Gadde L.E., Snehota I., Waluszewski A. (2009), *Business in Networks*, Wiley, UK
- Hamel G. e Prahalad C. K. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, 68, 3: 79-93.
- Helfat C. E. e Peteraf M. A. (2003), *The dynamic resource-based view: capability lifecycles*, *Strategic Management Journal*, 24, 10: 997-1010.
- Kistruck G. M. e Beamish P. W. (2010), *The interplay of Form, Structure, and Embeddedness in Social Intrapreneurship*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 4: 735-761.
- Möller, K., Svahn, S., (2003), *Managing Strategic Nets. A Capability Perspective*, *Marketing Theory*, 3 (2): 209-234
- Mulgan G., Tucker S., Ali R. e Sanders B. (2007), *Social Innovation. What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*, Working paper, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Oxford Said Business School, Oxford.
- Murray R., Caulier-Grice J. e Mulgan G. (2010), *The Open Book of Social Innovation*, The Young Foundation and Nesta.
- Oecd (2010), *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing.
- Osborne S., Chew C. e McLaughlin K. (2008), *The innovative capacity of voluntary organizations and the provision of public services: A longitudinal approach*, *Public Management Review*, (Special Issue on Innovation in Public Services), 10, 1:51-70.
- Porter M.E. (1980), *Competitive strategy*, The Free Press, New York
- Porter M.E. (1985), *Competitive advantage*, The Free Press, New York

- Snehota I. (2003), *Market as a Network; So What? On the power of a perspective and impact of it?*, Paper presentato al 19th IMP Conference, Lugano
- Soda G. (1998), *Reti tra imprese*, Roma, Carocci
- Tosi H.L. (1998), *Introduzione* in Soda G., *Reti tra imprese*, Roma, Carocci
- Venturi P. e Zandonai F. (2009), *Lo spazio dell'impresa sociale: dimensioni ed evoluzioni recenti*, in (a cura di) C. Borzaga e F. Zandonai, *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*, Donzelli Editore, Roma.
- Venturi P. e Zandonai F. (2012), *Innovazione Sociale e Imprese Sociali*, Studi e Ricerche, Aiccon.
- Yin R.K., (1994), *Case study research: Design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA