

# La socializzazione dell'impresa profit: dall'open innovation alla social open innovation

Gianpaolo Basile\*, Bernardo Mattarella\*\*

Ricevuto 21/10/2020 – Accettato 28/12/2020

## Sommario

Nonostante l'abbondanza di studi sull'innovazione sociale, il focus è solitamente rivolto alle organizzazioni senza scopo di lucro il cui obiettivo principale è raggiungere il cambiamento sociale, mentre il coinvolgimento di attori esterni, tra cui le imprese profit, nello sviluppo dell'innovazione sociale è ancora trascurato nella letteratura. Pertanto, il principale obiettivo è estendere la comprensione concettuale dell'innovazione sociale e fornire un contributo alla concettualizzazione ed agli studi sulla *open social innovation*.

Quindi, il *social open innovation* viene studiato attraverso un framework concettuale, che prevede una revisione della letteratura relativa ai modelli di *social innovation* e di *open innovation*.

Tant'è che il lavoro delinea l'aspetto "aperto" della *social innovation*, evidenziando sia l'utilità del coinvolgimento di differenti attori e processi nella generazione e diffusione di idee in grado di affrontare un cambiamento sociale, che la tendenza a definire nuovi modelli di business.

Per raggiungere tale obiettivo, lo studio si concentra su una revisione della letteratura senza analisi empiriche. Casi di studio o approcci quantitativi potrebbero rappresentare utili sviluppi per ulteriori ricerche.

Inoltre, il lavoro si focalizza sulla *social innovation* prodotta da imprese profit in un contesto di collaborazione con stakeholder di varia natura, tanto da caratterizzare un'evoluzione dei modelli di business tradizionali verso un modello "hybrid".

*Parole chiave:* innovation; open innovation, social open innovation; business model; valori sociali e mission.

\* Professore Straordinario di Destination Management, Universitas Mercatorum, [basile-gianpaolo@gmail.com](mailto:basile-gianpaolo@gmail.com)

\*\* Professore Straordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Universitas Mercatorum, [bmattarella@invitalia.it](mailto:bmattarella@invitalia.it)

## Abstract

*Entrepreneurship profit socialization: from open innovation to social open innovation*

Despite the abundance of social innovation studies, the focus is often on non-profit organizations whose main purpose is to achieve social change, while the involvement of external actors in the development of social innovation is still neglected in literature. Hence, the main goal is to extend the understanding of social innovation and to contribute to the conceptualization and studies of open social innovation.

Regarding that, the open social innovation matter is studied through a conceptual framework, which involves a review of the literature on models of social innovation and open innovation.

The paper content outlines the open aspect of social innovation, highlighting the actors and processes involved in the generation and dissemination of ideas capable of facing social change.

The study is based on a literature review without empirical analysis. Case studies or quantitative approaches could represent interesting ways for further research.

Finally, the work focuses on social innovation produced by profit enterprises in a context of collaboration with different stakeholders, characterizing an evolution of traditional business models towards a “hybrid” model.

*Keywords:* innovation; open innovation, social open innovation; business model; social values and mission.

## 1. Introduzione

Nell’ultimo ventennio, l’innovazione sociale è entrata a far parte del dibattito sulla natura e sulle dinamiche della società moderna sia per rappresentare le evoluzioni dei concetti tradizionali di innovazione tecnologica e organizzativa, che come estensione concettuale del carattere innovativo dello sviluppo socio-economico (Hillier *et al.*, 2004).

Il fenomeno dell’innovazione associato al sociale, oltre ad essere oggetto di attenzioni da parte di numerosi scritti scientifici interdisciplinari, vede il proprio riconoscimento in documenti strategici ed operativi emessi da *policy maker*, come ad esempio il *Green Paper on Innovation* redatto già nel 1995 dall’Unione Europea, in cui si evidenzia che l’innovazione non è solo un meccanismo economico ma, in una visione più ampia, è soprattutto un fenomeno sociale<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Testo disponibile al seguente link: <https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/ad1d6f21-0b2e-423f-9301-c608035e906f/language-en>.

La numerosa letteratura prodotta negli ultimi anni a proposito dell'innovazione sociale, avvalorando la visione istituzionale, ha rappresentato organizzazioni che partecipano o stimolano i cambiamenti sociali i cui obiettivi finali non sono unicamente di tipo economico (Chesbrough e Di Minin, 2014).

Su questa base molti studiosi, come ad esempio Mumford (2002), hanno sostenuto che l'innovazione sociale può essere definita come l'emergere e l'implementazione di nuove idee su come le persone dovrebbero organizzare le attività interpersonali, le interazioni sociali, per creare nuove reti di produzione, di formazione e nuovi strumenti per la governance al fine di raggiungere uno o più obiettivi comuni.

Inoltre, Howaldt e Schwarz (2010, p. 54) hanno definito l'innovazione sociale come una nuova configurazione delle pratiche di azione sociale, sollecitata dalla comunità o da una delle sue parti, con l'obiettivo finale di far fronte meglio ai bisogni e ai problemi utilizzando le pratiche esistenti.

Crozier e Friedberg (1993, p. 19) sostengono l'innovazione sociale come un processo di creazione collettiva in cui i membri di una certa unità apprendono, inventano e stabiliscono nuove regole della collaborazione e del conflitto nell'ambito delle dinamiche sociali o, in una parola, una nuova pratica sociale, e in questo processo acquisiscono le necessarie capacità cognitive, razionali e organizzative.

Mentre per Zapf (2018) l'innovazione sociale può essere considerata come quell'insieme di azioni che, diffondendosi nella società per effetto di dinamiche di imitazione, provocano processi di cambiamento nelle istituzioni costitutive e nei modelli culturali.

Questa tendenza combina, dunque, l'impegno per la *differenza* e l'*unità* nello stesso sforzo comunitario, basandolo su passaggi routinari nel processo di partecipazione, e praticandoli in modo multiculturale (Checkoway e Richards-Schuster, 2003).

Le innovazioni sociali possono, infatti, essere il risultato del ruolo e dell'impegno di singoli individui, di gruppi, di organizzazioni, economico-sociali, che operano nell'ambito delle relazioni con altrettanto numerosi ed eterogenei stakeholder e con obiettivi di sostenere gli adattamenti sociali finalizzati alla salvaguardia delle comunità e dei territori di riferimento (Basile e Cavallo, 2020).

Infatti, il compimento del connotato di innovazione esula dall'impiego di tecnologie e rappresenta il raggiungimento di un trasformativo cambiamento sociale con un'enfasi a favore delle comunità che, altrimenti, non rientrano nelle tradizionali logiche di mercato.

Sebbene ci sia un'abbondanza di lavori scientifici sull'innovazione sociale che, esplicitamente o implicitamente, includono il coinvolgimento di

numerosi ed eterogenei stakeholder, il focus di questi lavori esprime principalmente l'obiettivo di conseguire cambiamenti sociali senza considerare ritorni economici (Chesbrough e Di Minin, 2014; Rayna e Striukova, 2019).

Il punto di vista del presente lavoro sarà quello di considerare l'innovazione sociale come il risultato di "aperte" interazioni tra interlocutori di differente natura (profit e no-profit), con l'obiettivo di influenzare/stimolare attività e servizi innovativi motivati dalla finalità di soddisfare esigenze sociali e sostenuti dalle capacità strategiche e competitive delle organizzazioni (Mulgan, 2006). Dunque, il punto di partenza per generare un'innovazione è un'idea di come rispondere a bisogni, più o meno ovvi, che non sono stati ancora, interamente, soddisfatti.

Questa tendenza è stata definita da Howaldt and Schwarz (2010) come una nuova combinazione o configurazione di pratiche sia sociali che economiche, promosse da agenti economico-sociali, e/o costellazioni di questi, con l'obiettivo di far fronte a bisogni e problemi percepiti dalle comunità di riferimento.

Potremmo sostenere, dunque, che un'innovazione esprime il connotato di "sociale" per effetto dell'implementazione di attività che tengono conto, anche, della ricaduta accettata e diffusa nell'ambito di una comunità, tanto da divenire una regolare pratica dei comportamenti sociali ed economici.

L'innovazione sociale, così come sarà considerata nel presente lavoro, comprende nuove pratiche (concetti, strumenti politici, nuove forme di cooperazione e organizzazione d'impresa e di comunità), metodi, processi e regolamenti che vengono sviluppati e/o adottati da imprese, cittadini, clienti e istituzioni, al fine di soddisfare le esigenze sociali e di risolvere le sfide della società, contribuendo a migliorare la qualità e la quantità della vita rispetto alle pratiche esistenti (Howaldt *et al.*, 2015).

Pertanto, al fine di raggiungere gli obiettivi del presente lavoro sarà presentata nella prima parte una revisione della letteratura, svolta con la metodologia della selezione di pubblicazioni scientifiche e dell'analisi di atti e norme (Templier e Paré, 2015), relativa all'innovazione e all'*open innovation*; nella seconda parte saranno rappresentate le evoluzioni dei paradigmi dell'*open innovation* e del *social open innovation*; infine, l'ultima parte darà spazio a conclusioni e spunti per future ricerche.

## 2. Revisione della letteratura

Kuznets (1974), tra i primi studiosi che hanno affrontato il ruolo sociale delle imprese profit, separa le conseguenze delle innovazioni tecnologiche in economiche e non economiche. L'autore sostiene che le conseguenze

economiche ruotano attorno al loro contributo a favore di una maggiore produttività e ad un maggiore consumo. Tra le conseguenze non economiche delle grandi innovazioni, l'autore ha considerato tre gruppi di aggiustamenti: cambiamenti istituzionali, effetti dislocativi e impoverimento dell'ambiente naturale.

L'innovazione sociale è menzionata nel contesto del primo gruppo di aggiustamenti. Kuznets (1974) sostiene, inoltre, che le innovazioni sociali, in particolare quelle non economiche, siano indotte, anche, dalle innovazioni aziendali. Su questa base un'innovazione si può definire sociale se la nuova idea implicita ha il potenziale per migliorare la qualità della vita (Phillips *et al.*, 2015).

Le innovazioni sociali non sono necessariamente guidate dalla motivazione del profitto e le innovazioni aziendali non devono necessariamente essere innovazioni sociali (Oeij *et al.*, 2019).

Infatti, ci sono nuove idee che hanno effetti sociali pervasivi, e per questo sono definiti beni comuni, e non sono innovazioni aziendali. Si pensi, ad esempio, al ruolo di stimolo alle creatività e alle innovazioni condotto dalle università e/o dai centri di ricerca.

Allo stesso modo, ci sono innovazioni aziendali che non sono innovazioni sociali. Ad esempio, le innovazioni a scopo di lucro con un grande impatto negativo sull'ambiente non possono essere considerate innovazioni sociali. Si pensi all'ILVA e all'impatto dei fumi di scarico sulla città di Taranto e, dunque, le condizioni ambientali e di salute di parte della comunità.

Di conseguenza, non possiamo identificare l'insieme delle innovazioni sociali con l'insieme delle innovazioni aziendali (Kuznets, 1974; Pol e Ville, 2009).

Dunque, volendo cercare un punto di incontro tra *social innovation* e *business innovation*, potremmo sostenere che ogni innovazione che ha consentito il miglioramento della vita umana nel tempo può essere considerata sociale e ogni innovazione accessibile dagli utenti crea un cambiamento nella società, nelle pratiche e nelle abitudini che la caratterizzano (Prahalad, 2012).

Pertanto, innovazione sociale e innovazione aziendale possono molto spesso coincidere. Si pensi, a tal proposito, al crescente impiego dei principi caratterizzanti l'economia circolare che, oltre a contribuire all'innovazione dei modelli di business, influenzano i comportamenti dei membri della società come nel caso del consumo collaborativo, oppure dell'espansione della durata del prodotto grazie alla quale si rendono i beni più durevoli (Lounsbury *et al.*, 2003; Planing, 2015).

Molti autori, infatti, sottolineano che alcuni strumenti e meccanismi tipici dell'innovazione aziendale possono inserirsi perfettamente nel processo di

innovazione sociale (Murray *et al.* 2010; Husted *et al.*, 2015). Allo stesso modo, un problema sociale può essere soddisfatto sia da un'innovazione sociale che da un'innovazione aziendale (Cajaiba-Santana, 2014).

In questo modo, alcuni studiosi utilizzano il concetto di “impresa sociale” per delineare la presenza di business model come architettura finalizzata al raggiungimento di scopi sociali (Nicholls, 2006), denotandone la prospettiva di mercato e le caratteristiche commerciali incentrate sui ricavi (Dart, 2004), come organizzazione orientata al profitto che offre prodotti e servizi, mescolando obiettivi aziendali e sociali (Westley e Antdadze, 2010). Allo stesso modo, un'azienda sociale è un'organizzazione che utilizza i propri ricavi per coprire i propri costi e non produce profitti (Yunus, 2007).

A tal proposito, possiamo sostenere che il compimento dell'innovazione sociale per l'ampiezza degli obiettivi e degli impatti, oltre a richiamare le specifiche finalità dell'impresa, richiede continui scambi di conoscenze e tecnologie basati su processi collaborativi tra eterogenei e numerosi attori sociali ed economici che vanno a comporre un ecosistema (Tate e Bals, 2018).

Questa condizione designa lo scenario di un'innovazione sociale compiuta in un contesto di *open innovation* caratterizzato da attività e servizi finalizzati a produrre profitti utili a supportare le finalità sociali proposte, sostenute e sviluppate in un'ottica collaborativa da agenti (istituzioni pubbliche, imprese profit, imprese no-profit, finanza, ricerca, ecc.) che compongono l'ecosistema di riferimento dell'impresa ed allo stesso tempo ne costituiscono la società/comunità destinataria (Maclean *et al.*, 2013).

Relativamente a questo tema, molti studiosi sostengono che è necessario un ambiente favorevole per la creazione di nuove idee e un contesto in cui una nuova idea è socialmente innovativa (Olsson *et al.*, 2017; Reyers *et al.*, 2018; Musche *et al.*, 2019).

### 3. Open Innovation

Negli ultimi decenni si è molto discusso di *open innovation* in ottica sia di organizzazione che di modello d'impresa. Le evoluzioni sul tema hanno indotto a considerare l'*open innovation* sia come un nuovo paradigma dell'innovazione (Gassmann, 2006), che come un modello di business (Lecocq *et al.*, 2010; George e Bock, 2011; Schneider e Spieth, 2013).

Questo ultimo aspetto si fonda sulle capacità dell'impresa sia di creare che di “catturare” valore sulla base di caratteristiche organizzative finalizzate a scambiare continuamente conoscenze con gli stakeholder rilevanti, tanto

da definire tale capacità *network-ification* (Teece, 1986; Teece *et al.*, 1997; Vrontis *et al.*, 2020).

Dunque, questi elementi, da un lato, depotenziano la teoria delle capacità dinamiche di Teece (1986), in cui l'autore sosteneva l'esistenza di un "interno" ed "esterno" all'organizzazione aziendale, favorendone, per contro, una visione sistemica in cui l'impresa è, invece, raffigurabile come un sistema parzialmente aperto che sopravvive grazie alle capacità di creare e mantenere relazioni con gli stakeholder rilevanti (Chandler *et al.*, 2000). Dall'altro lato, tracciano una tendenza di *spillovering* dell'innovazione per effetto di R&D e scambi di conoscenze e competenze tra differenti attori, finora appannaggio di modelli organizzativi verticali tipici delle grandi imprese o delle multinazionali dotate di laboratori o centri di ricerca, a favore delle PMI, start up, spin off ed altre forme di imprenditoria basata sulle conoscenze (Chesbrough e Rosenbloom, 2002).

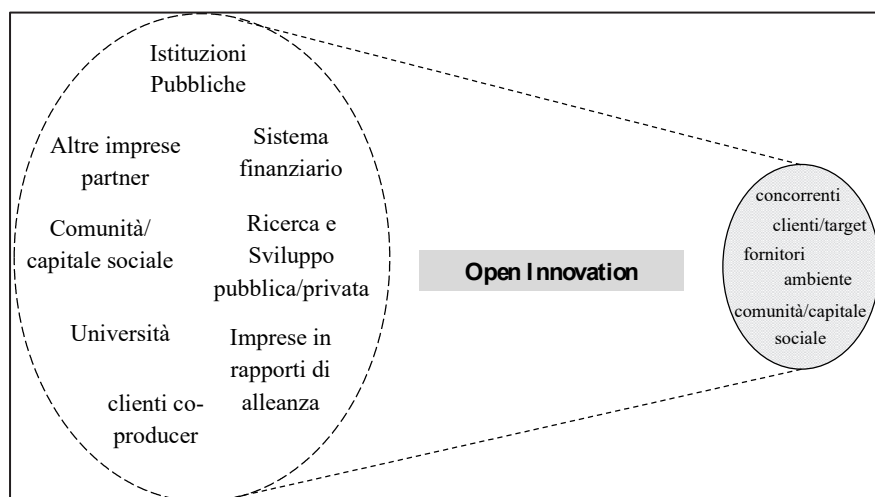
A causa della mobilità del lavoro, dell'abbondante capitale di rischio e della conoscenza ampiamente dispersa tra più organizzazioni pubbliche e private, nonché della riduzione del ciclo di vita dei prodotti, le imprese non possono più permettersi di innovare da sole, ma devono piuttosto impegnarsi in pratiche di innovazione alternative (Fukuda, 2020).

A tal riguardo si potrebbe sostenere che le capacità interne e le relazioni esterne evolvono verso una condizione di complementarietà e non di reciproca sostituibilità (de Zubieli *et al.*, 2019).

Se fino alla fine del secolo scorso l'impresa era riconosciuta come il luogo dell'innovazione e, secondo il modello del "*first mover*" chandleriano, le attività interne dell'impresa erano l'oggetto dell'innovazione tanto da caratterizzare un modello "*do-it-yourself*" (Cohen e Levinthal, 1990; Chandler, 1992); il nuovo secolo segna l'avvento del modello *Open Innovation*, in cui le conoscenze di altri attori sociali ed economici ricoprono, nell'ambito di evolute condizioni di scambio favorite dalle nuove tecnologie, lo stesso ruolo delle conoscenze e competenze già in possesso dell'impresa seppur con una marcata riduzione di processi gerarchici (Langlois, 2003; Almirall e Casadesus-Masanell, 2010) (ved. fig. 1).

Al riguardo, la già citata visione sistemica dell'impresa marca in modo chiaro la condizione che l'impresa non può innovare in isolamento (Laursen e Salter, 2006). Infatti, tale visione rappresenta un'organizzazione parzialmente aperta protesa a creare e mantenere relazioni con gli stakeholder rilevanti, di tipo bidirezionale, al fine di raggiungere le condizioni di sopravvivenza per mezzo di continui scambi di conoscenze, che contribuiscono sia a fenomeni di naturale adattamento o di *exploitation*, che di realizzazione di radicali innovazioni o di *exploration* (Barile, 2008; Golinelli, 2011; Lichtenthaler, 2008; Greve, 2007; Bernal *et al.*, 2019).

Fig. 1 – Condizione contestuale di Open Innovation



Fonte: nostra elaborazione.

Sulla base del quadro finora tracciato, è sempre più sentita l'esigenza di accedere a risorse di conoscenza nonostante, anche per effetto della globalizzazione, questa sia in costante e veloce crescita. In questo scenario, in modo particolare le PMI esprimono il livello più alto di *inflow* e *outflow* di conoscenze, contribuendo a definire un crescente approccio *user innovation*, che vede il pieno coinvolgimento, anche, dei clienti nei processi di innovazione finalizzati al miglioramento dei prodotti o all'acquisizione di più mirate informazioni dai mercati (von Hippel, 2007; Franke e Lüthje, 2020).

Tale tendenza consolida, dunque, la considerazione che le fonti di conoscenza e innovazione sono diventate sempre più rilevanti e che i confini organizzativi e geografici si sono notevolmente indeboliti (Arranz *et al.*, 2019).

A supporto di quanto sostenuto, giocano un ruolo fondamentale le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), che hanno ridotto le distanze percepite tra gli attori del processo di innovazione, consentendo al contempo l'integrazione di clienti e fornitori nel processo di progettazione e sviluppo. Si pensi, ad esempio, al successo tecnologico di software *open source* come Linux e Apache ed al ruolo che tale innovazione ha, a sua volta, a sostegno della diffusione del paradigma dell'*open innovation* (Weller *et al.*, 2015).



#### 4. Social Open Innovation

Gli ultimi decenni sono stati caratterizzati da diverse visioni relative al ruolo dell'innovazione. Infatti, se da un lato molti autori hanno considerato come requisito finale dell'innovazione l'introduzione nei mercati dei prodotti o dei servizi, e la conseguente profittabilità (Freeman *et al.*, 1982; Roberts, 1988; Berry e Taggart, 1994; O'Sullivan e Dooley, 2009); dall'altro lato sono emersi filoni di studio, come la *service dominant logic* (S-D logic), in cui anche i valori sociali ed etici caratterizzano le finalità commerciali delle imprese (Vargo e Lusch, 2008; Vargo e Lusch, 2017).

A proposito della relazione innovazione-impatto commerciale, spesso vengono escluse per definizione tutte le innovazioni che non hanno una spendibilità commerciale. Ad esempio, lo sviluppo dell'enciclopedia online Wikipedia funzionalmente innovativa non si qualificherebbe come innovazione perché l'accesso e la lettura sono gratuiti.

Questo spiega perché la *user innovation* così come le innovazioni con ricaduta sociale sono state escluse dalla maggior parte delle statistiche nazionali sulle attività di innovazione (Gault, 2018; von Hippel, 2017).

A tal proposito, von Hippel (2016), nella sua pubblicazione dal titolo *Free Innovation* sviluppa ulteriormente l'idea di "grandi folle" evidenziando la natura aperta, distribuita e auto-guidata del lavoro di innovazione.

Queste attività, secondo l'autore, possono essere definite "*free innovation*" in quanto gli innovatori beneficiano principalmente di auto-ricompense che non implicano alcuna forma di transazione commerciale (von Hippel, 2017).

Tale approccio evidenzia, dunque, la tendenza verso pratiche di innovazione completamente democratizzate che consentono a, quasi, chiunque di sfruttare il proprio potenziale creativo per perseguire nuove soluzioni che massimizzino sia il valore d'uso personale che il benessere sociale.

Il proverbio "la necessità è la madre dell'invenzione" evidenzia il motore chiave delle attività di innovazione degli utenti. La stragrande maggioranza delle imprese, profit e no-profit, che innovano lo fa per risolvere problemi economico-sociali o per ottenere soluzioni che si adattino meglio alle loro esigenze (de Jong *et al.*, 2015; Stock *et al.*, 2015; von Hippel e Suddendorf, 2018).

A tal proposito, studi recenti dimostrano che l'innovazione sociale può essere sviluppata sia da organizzazioni no-profit che for-profit e che alcune forme di modello di business sono state applicate con successo per trovare soluzioni sociali, garantendo la sostenibilità finanziaria (Chesbrough e Crowther, 2006).

Infatti, i problemi principali nei progetti di innovazione sociale sono legati alle difficoltà di sostenibilità e scalabilità (fasi 4 e 5 del modello proposto da Murray *et al.*, 2010).

Tant'è che si può sostenere che, l'*open social innovation* riguardi sia le organizzazioni pubbliche che private, sia le organizzazioni senza scopo di lucro che quelle a scopo di lucro.

Al riguardo, non si può trascurare che le organizzazioni pubbliche e senza scopo di lucro sono tradizionalmente avverse al rischio. Sulla base di questa caratteristica, poiché l'assunzione di rischi è legata all'innovazione (Covin e Slevin, 1998), queste organizzazioni tendono ad essere meno innovative rispetto alle organizzazioni a scopo di lucro, il che significherebbe spendere meno in ricerca e sviluppo (Hull e Lio, 2006). Ciò, a sua volta, comporta un insito aumento del costo dell'innovazione di prodotto in quanto l'esigenza innovativa può essere soddisfatta solo per mezzo del ricorso all'acquisto di fonti esterne o di risorse specializzate.

Per i motivi appena citati, l'*open innovation* si conferma una strategia preziosa anche per le organizzazioni no-profit e pubbliche. Inoltre, le organizzazioni pubbliche possono svolgere un ruolo rilevante nella *social open innovation*, poiché creano un ambiente politico e giuridico adeguato a promuovere l'innovazione attraverso un approccio collaborativo finalizzato alla creazione di valore condiviso.

A tal proposito si pensi al ruolo, che in Italia, ha il Governo Nazionale nel rilancio delle "aree marginali" grazie alla definizione della Strategia Nazionale delle Aree Interne. Per mezzo di tale strategia il Governo ha inteso stimolare la rigenerazione di tali aree, caratterizzate da spopolamento, invecchiamento della popolazione e incuria delle risorse naturali ed antropiche, per mezzo di azioni economiche (sviluppo del turismo rurale, attività di telemedicina e assistenza sociosanitaria domiciliare, creazione di incubatori e fab lab in opifici dismessi, ecc.) derivanti da iniziative (dal basso) proposte da attori sociali ed economici<sup>2</sup>.

D'altra parte, il ruolo delle imprese nella sfera sociale è cambiato. Una continua esplorazione delle esigenze della società può portare le aziende, anche, a scoprire nuove opportunità per competere nei mercati tradizionali e/o a riconoscere il potenziale di nuovi mercati che in precedenza avevano trascurato (Porter e Kramer, 2011).

Ad esempio, la Danone, negli ultimi anni, è sempre più espressione di *open innovation* finalizzata a provocare ricadute sociali (*social open innovation*) con l'obiettivo di salvaguardare i profitti e contribuire, anche per mezzo di questi, al miglioramento della qualità della vita delle comunità di riferimento.

<sup>2</sup> Cfr. <https://www.agenziacoesione.gov.it/strategia-nazionale-aree-interne>.

Infatti, questo connubio *open innovation* e *social innovation* è rappresentato da tutte le aziende del gruppo Danone, con il *claim* salute, pianeta e comunità, che dialogano costantemente con Istituzioni, comunità scientifica, pazienti e famiglie e collaborano con organizzazioni impegnate nella lotta alla povertà attraverso iniziative mirate alla promozione di uno stile di vita attivo e sano<sup>3</sup>.

Quindi, l'innovazione sociale riguarda "attività e servizi innovativi che sono motivati dall'obiettivo, dalla mission(e) di soddisfare i bisogni sociali" senza trascurare, però, gli obiettivi di profitto e di competitività (Mulgan, 2006; Tate e Bals, 2018).

Pertanto, l'innovazione rivolta a soddisfare i bisogni sociali e migliorare la vita degli individui e delle comunità raggiungendo il cambiamento sociale o contribuendo al raggiungimento di almeno uno dei 17 goals di Agenda 2030, quando è espressione di valori ed oggetto di strategie, può definirsi come una finalità dell'impresa profit, e non solo no-profit, raggiungibile per mezzo della capacità di questa di creare innovazione, valore economico e superare le sfide della competitività (Mulgan, 2006; Aksoy *et al.*, 2019).

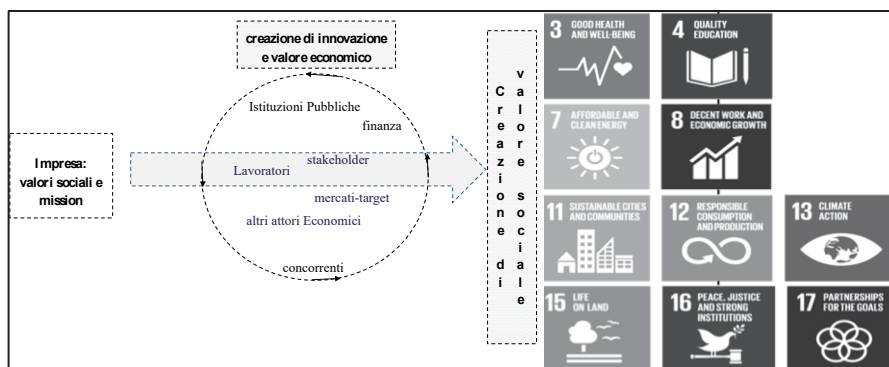
Dunque, gli autori sostengono, rappresentandolo nella successiva figura 2, che il punto di arrivo dell'evoluzione dell'impresa, che rappresenta nella propria mission valori sociali, può essere rappresentato dalla condizione di produrre valore economico per creare valore sociale ed ambientale, sviluppando soluzioni innovative e nuove forme di organizzazione d'impresa e di interazione con i contesti (Rahdari *et al.*, 2016; Gasparin *et al.*, 2020).

Da un punto di vista epistemologico possiamo sostenere che l'impresa profit con impegno sociale produce valore duraturo non nell'ambito degli scambi di mercato, bensì nelle azioni che aiutano a preservare e sostenere la qualità delle vite umane (Auerswald, 2009).

Sulla base della letteratura citata e fin quanto detto finora, possiamo definire la *social open innovation* come l'insieme di tutte quelle idee, attività e processi che stimolano lo sviluppo di nuove soluzioni, per meglio dire di pratiche economiche e sociali (prodotti o servizi), attraverso i flussi in entrata e in uscita di fonti finanziarie, di conoscenze, di tecnologie e di collaborazioni tra entità diverse, mobilitando azioni oltre i confini organizzativi e geografici e avvalendosi di rapporti di relazioni con differenti stakeholder (pubblici e privati; profit e no profit) (Murray *et al.*, 2010; Biggeri *et al.*, 2017; Rayna e Striukova, 2019; Kohler e Chesbrough, 2019; Ahn *et al.*, 2019; João-Roland, e Granados, 2020).

<sup>3</sup> Cfr. <https://corporate.danone.it/chi-siamo/SIAMO-UNA-B-CORP.html>

Fig. 2 – Relazione tra valori sociali e mission, creazione di valore economico e fini sociali



Fonte: nostra elaborazione.

Pertanto, un contesto di *social open innovation* mira a produrre valore sociale procurando soddisfazione sia ai bisogni sociali collettivi che ai bisogni, siano essi sociali che economici, degli stakeholder coinvolti.

Questo approccio consente la mitigazione del rischio associato al processo di innovazione (Chalmers and Balan-Vnuk, 2013).

Quindi, unendo interessi sociali e commerciali è possibile sviluppare un modello di business integrato e aperto tra attori sociali senza precludere l'orientamento al profitto (Chesbrough and Crowther, 2006; Pol and Ville, 2009; Westley and Antadze, 2010).

L'innovazione sociale è, frequentemente, intesa come espressione di strategie e attività poste in essere direttamente dalle organizzazioni pubbliche, filantropiche e senza scopo di lucro, oppure attraverso le azioni, spontanee e casuali, di esempi noti di individui eroici, come Bill Drayton, Robert Owen, Bill Gates e Muhammad Yunus.

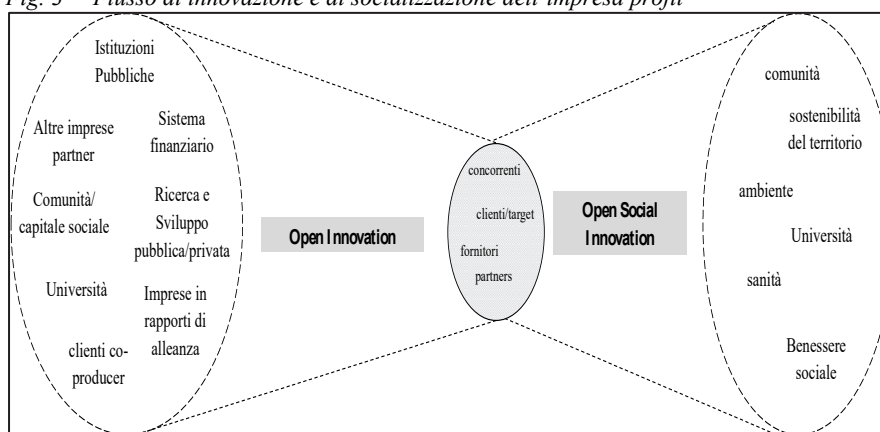
Negli ultimi anni, il processo di innovazione sociale si è spostato dalle citate azioni di una singola entità attraverso comportamenti eroici (Lettice e Parekh, 2010) ad azioni collaborative attraverso processi *inbound*, *outbound* e accoppiati (Chesbrough e Di Minin, 2014; Martins e de Souza Bermejo, 2015), sfruttando il modello di business per garantire la sostenibilità (Chesbrough e Crowther, 2006).

Tale ultima tendenza è andata a sopperire le condizioni di assenza di reti e collaborazioni, che si sono rappresentate come la principale ragione di fallimento dei progetti di innovazione sociale (Mulgan *et al.* 2007).

Pertanto, la *social open innovation* presuppone un processo di identificazione e risoluzione di problemi sociali per mezzo dell'accesso e/o dello

scambio di conoscenze tra interlocutori pubblici e privati, profit e no-profit, grazie a sempre più diffusi e strutturati percorsi partecipativi che ne sostengono, anche, la diffusione (fig. 3).

Fig. 3 – Flusso di innovazione e di socializzazione dell'impresa profit



Fonte: nostra elaborazione.

Nell'ultimo decennio il processo di socializzazione delle imprese profit ha, infatti, assistito ad una tendenza di riconoscimento, ed allo stesso tempo, di stimolo verso un "social commitment" che vede coinvolte le intere organizzazioni imprenditoriali.

Infatti, prima negli Stati Uniti e poi in Italia, primo stato in Europa, è stato riconosciuta, per mezzo dell'individuazione di specifiche norme, la possibilità alle imprese profit di acquisire il connotato di "società benefit".

Queste particolari forme d'impresa, in USA chiamate "benefit corporation" ed in Italia "società benefit", presentano una dichiarata finalità sociale che convive con gli obiettivi di natura commerciale (Czinkota *et al.*, 2018).

Tutto ciò conferma questa tendenza al "hybrid business model" che fa emergere in modo chiaro come il consolidarsi dell'impegno sociale dell'impresa profit, espressione di valori social dichiarati nella mission aziendale, tende a stimolare nuove forme di business model e differenti ruoli di questa nel contrastare problemi sociali e cambiamenti ambientali (Haigh e Hoffman, 2011).

## 5. Conclusioni

I problemi sociali che si affrontano quotidianamente sono persistenti, complessi e sono stati persino definiti audaci. Le organizzazioni imprenditoriali, così come presentate nel corso del lavoro, sono sia il risultato che le protagoniste dell'evoluzione nello scopo, nella forma e nel ruolo dei settori for profit e non profit.

Sulla base di quanto abbiamo discusso, dovrebbe essere chiaro che le imprese impegnate socialmente, con tutte le loro opportunità, sfide e unicità, sono una forza crescente sia nel panorama for-profit che nel no-profit. Le organizzazioni ibride stanno sperimentando modi per combinare i punti di forza commerciali e di innovazione, tipiche delle imprese profit, a favore del sostegno del rinnovamento ambientale e sociale.

Da un punto di vista macroeconomico, lo scenario presentato potrebbe essere la base di un processo di "compensazione" sociale per effetto del quale si determina, in modo più o meno spontaneo, una condizione di adattamento dell'ecosistema economico-sociale ai limiti di spesa nel welfare e nella salvaguardia ambientale a cui, sempre più, tendono le istituzioni pubbliche.

Pertanto, il lavoro potrebbe concludersi con una serie di quesiti che rappresentano spunti per future riflessioni:

- se i vantaggi di un'economia sociale sono così evidenti allora perché i modelli di business non hanno ancora reso il mondo un posto migliore?

Le ragioni sono molteplici e in parte radicate nei difetti concettuali del nostro ordine economico mondiale, nonché nell'irrazionalità intrinseca del comportamento dei consumatori. Da un punto di vista economico, una quota di profitto disallineata lungo la catena del valore è una delle cause principali della progettazione imperfetta del prodotto. Fino a quando i profitti saranno un fine, e non il mezzo per raggiungere gli obiettivi sociali, una progettazione migliore sarà sempre vista come quella condizione rischiosa che dimostra solo nella fase di fine utilizzo una situazione in cui i costi sostenuti giustificano l'efficienza economica. Infine,

- è sufficiente indicare nello statuto e/o nella propria mission la finalità sociale perché l'impresa possa essere considerata impegnata socialmente?
- nelle imprese profit possiamo parlare, a proposito di socializzazione, di un'evoluzione del business model che esprima un rapporto mezzo-fine tra politiche di sviluppo nei mercati e finalità di sostenere e ricoprire un ruolo sociale nell'ambito di una più vasta comunità?
- si potrebbe profilare una globalizzazione dettata non da un fenomeno di capitalismo ma di socializzazione imprenditoriale?

## Riferimenti bibliografici

- Ahn J.M., Roijackers N., Fini R., Mortara L. (2019). Leveraging open innovation to improve society: past achievements and future trajectories. *R&D Management*, 49(3): 267-278. DOI: 10.1111/radm.12373
- Aksoy L., Alkire (née Nasr) L., Choi S., Kim P.B., Zhang L. (2019). "Social innovation in service: a conceptual framework and research agenda". *Journal of Service Management*, 30(3): 429-448. DOI: 10.1108/JOSM-11-2018-0376
- Almirall E., Casadesus-Masanell R. (2010). Open versus closed innovation: A model of discovery and divergence. *Academy of management review*, 35(1): 27-47. DOI: 10.5465/amr.35.1.zok27
- Arranz N., C.F. Arroyabe, Fernandez de Arroyabe J.C. (2019). The effect of regional factors in the development of eco-innovations in the firm. *Business Strategy and the Environment*, 28(7): 1406-1415. DOI: 10.1002/bse.2322
- Auerswald P.E. (2009). Creating Social Value, *Stanford Social Innovation Review*, 51-55. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1376425>
- Barile S. (2008). *L'impresa come sistema: contributi sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV)*, Torino: Giappichelli.
- Basile G., Cavallo A. (2020). Rural Identity, Authenticity and Sustainability in Italian Inner Areas. *Sustainability*, 12: 1-22. DOI: 10.3390/su12031272
- Bernal P., Maicas J.P., Vargas P. (2019). Exploration, exploitation and innovation performance: disentangling the evolution of industry. *Industry and innovation*, 26(3): 295-320. DOI: 10.1080/13662716.2018.1465813
- Berry M.M., Taggart J.H. (1994). Managing technology and innovation: a review. *R&D Management*, 24(4), 341-353. DOI: 10.1111/j.1467-9310.1994.tb00889.x
- Biggeri M., Testi E., Bellucci M. (2017). Enabling ecosystems for social enterprises and social innovation: A capability approach perspective. *Journal of Human Development and Capabilities*, 18(2): 299-306. DOI: 10.1080/19452829.2017.1306690
- Cajaiba-Santana G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82: 42-51. DOI: 10.1016/j.techfore.2013.05.008
- Chalmers D.M., Balan-Vnuk E. (2013). Innovating not-for-profit social ventures: Exploring the microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *International Small Business Journal*, 31(7): 785-810. DOI: 10.1177/0266242612465630
- Chandler A.D. (1992). Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. *Journal of economic perspectives*, 6(3): 79-100. DOI: 10.1257/jep.6.3.79
- Chandler G.N., Keller C., Lyon D.W. (2000). Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(1): 59-76. DOI: 10.1177/104225870002500106
- Checkoway B., Richards-Schuster K. (2003). Youth participation in community evaluation research. *American journal of evaluation*, 24(1): 21-33. DOI: 10.1177/109821400302400103

- Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3): 529-555. DOI: 10.1093/icc/11.3.529
- Chesbrough H., Crowther A.K. (2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, 36(3): 229-236. DOI: 10.1111/j.1467-9310.2006.00428.x
- Chesbrough H., Di Minin A. (2014). Open social innovation. In: Chesbrough H., W. Vanhaverbeke, J. West (Edited by). *New frontiers in open innovation*. Oxford University Press. 169-190.
- Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1): 128-152. DOI: 10.2307/2393553
- Covin J.G., Slevin D.P. (1998). Adherence to plans, risk taking, and environment as predictors of firm growth. *The Journal of High Technology Management Research*, 9(2): 207-237. DOI: 10.1016/S1047-8310(98)90005-0
- Crozier M., Friedberg E. (1993). *Die Zwänge kollektiven Handelns – Über Macht und Organisation*. Hain: Frankfurt.
- Czinkota M., Kaufmann H.R., Basile G., Ferri M.A. (2018). For-Benefit company (fBComp): An innovative social-business model. The Italian case. *Journal of Business Research*, 119: 377-387. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.12.022
- Dart R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit management and leadership*, 14(4): 411-424. DOI: 10.1002/nml.43
- de Jong J.P., Gillert N.L., Stock R.M. (2018). First adoption of consumer innovations: Exploring market failure and alleviating factors. *Research Policy*, 47(2): 487-497. DOI: 10.1016/j.respol.2018.01.004
- de Zubielqui G.C., Lindsay N., Lindsay W., Jones J. (2019). Knowledge quality, innovation and firm performance: a study of knowledge transfer in SMEs. *Small Business Economics*, 53, 1: 145-164. DOI: 10.1007/s11187-018-0046-0
- Franke N., Lüthje C. (2020). User Innovation. In: *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. DOI: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.37
- Freeman C., Clark J., Soete L. (1982). *Unemployment and technical innovation: a study of long waves and economic development*. Burns & Oates.
- Fukuda K. (2020). Science, technology and innovation ecosystem transformation toward society 5.0. *International Journal of Production Economics*, 220: 107460. DOI: 10.1016/j.ijpe.2019.07.033
- Gassmann O. (2006). Opening up the innovation process: towards an agenda. *R&D Management*, 36(3): 223-228. DOI: 10.1111/j.1467-9310.2006.00437.x
- Gasparin M., Green W., Lilley S., Quinn M., Saren M., Schinckus C. (2020). Business as unusual: A business model for social innovation. *Journal of Business Research*, DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.01.034
- Gault F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research policy*, 47(3): 617-622. DOI: 10.1016/j.respol.2018.01.007



- George G., Bock A. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1): 83-111. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00424.x
- Golinelli G.M. (2011). *L'approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa*. Milano: Cedam:
- Greve H.R. (2007). Exploration and exploitation in product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 16(5): 945-975. DOI: 10.1093/icc/dtm013
- Haigh N., Hoffman A.J. (2011). Hybrid organizations: the next chapter in sustainable business. *Organizational dynamics*, 41(2):126-134. DOI: 10.2139/ssrn.2933616
- Hillier J., Moulaert F., Nussbaumer J. (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. *Géographie, économie, société*, 6(2): 129-152. DOI: 10.3166/ges.6.129-152
- von Hippel E. (2007). Horizontal innovation networks - by and for users. *Industrial and corporate change*, 16(2): 293-315. DOI: 10.1093/icc/dtm005
- von Hippel E. (2016). *Free innovation*. The MIT Press, Boston.
- von Hippel E. (2017). Free Innovation by Consumers - How Producers Can Benefit: Consumers' free innovations represent a potentially valuable resource for industrial innovators. *Research-Technology Management*, 60(1): 39-42. DOI: 10.1080/08956308.2017.1255055
- von Hippel W., Suddendorf T. (2018). Did humans evolve to innovate with a social rather than technical orientation? *New Ideas in Psychology*, 51: 34-39. DOI: 10.1016/j.newideapsych.2018.06.002
- Howaldt J., Schwarz M. (2010). Soziale Innovation-Konzepte, Forschungsfelder und-perspektiven. In Howaldt J., Jacobsen H. (eds.), *Soziale Innovation. VS Verlag für Sozialwissenschaften*: 87-108. DOI: 10.1007/978-3-531-92469-4\_5
- Howaldt J., Kopp R., Schwarz M. (2015). Social innovations as drivers of social change-Exploring Tarde's contribution to social innovation theory building. In: A. Nicholls, J. Simon, M. Gabriel (eds.), *New frontiers in social innovation research*. Palgrave Macmillan, London, 29-51.
- Hull C.E., Lio B.H. (2006). Innovation in non-profit and for-profit organizations: Visionary, strategic, and financial considerations. *Journal of change management*, 6(1): 53-65. DOI: 10.1080/14697010500523418
- Husted B.W., Allen D.B., Kock N. (2015). Value creation through social strategy. *Business & Society*, 54(2): 147-186. DOI: 10.1177/0007650312439187
- João-Roland I.d.S., Granados M.L. (2020), "Social innovation drivers in social enterprises: systematic review", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(5): 775-795. DOI: 10.1108/JSBED-12-2019-0396
- Kohler T., Chesbrough H. (2019). From collaborative community to competitive market: The quest to build a crowdsourcing platform for social innovation. *R&D Management*, 49(3): 356-368. DOI: 10.1111/radm.12372
- Kuznets S. (1974), *Population, Capital and Growth: Selected Essays*. London: Heinemann Educational.
- Langlois R.N. (2003). The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism. *Industrial and corporate change*, 12(2): 351-385. DOI: 10.1093/icc/12.2.351

- Laursen K., Salter A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27(2): 131-150. DOI: 10.1002/smj.507
- Lecocq X., Demil B., Ventura J. (2010). Business models as a research program in strategic management: An appraisal based on Lakatos. *Management*, 13(4): 214-225. DOI: 10.3917/mana.134.0214
- Lettice F., Parekh M. (2010). The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. *International Journal of Technology Management*, 51(1): 139-158. DOI: 10.1504/IJTM.2010.033133
- Lichtenthaler U. (2008). Open innovation in practice: an analysis of strategic approaches to technology transactions. *IEEE transactions on engineering management*, 55(1): 148-157. DOI: 10.1109/TEM.2017.2654362.
- Lounsbury M., Ventresca M., Hirsch P.M. (2003). Social movements, field frames and industry emergence: a cultural-political perspective on US recycling. *Socio-economic review*, 1(1): 71-104. DOI: 10.1093/sococo/1.1.71
- Maclean M., Harvey C., Gordon J. (2013). Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. *International Small Business Journal*, 31(7): 747-763. DOI: 10.1177/0266242612443376
- Martins T.C.M., de Souza Bermejo P.H., de Souza W.V.B. (2015). Open innovation for citizen coproduction. In: Kó A., Francesconi E. (eds.), *Electronic Government and the Information Systems Perspective*. EGOVIS 2015. Lecture Notes in Computer Science, vol 9265. Springer, Cham. DOI: doi.org/10.1007/978-3-319-22389-6\_13
- Mulgan G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: technology, governance, globalization*, 1(2): 145-162. DOI: 10.1007/s12208-019-00241-3
- Mumford M.D. (2002). Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity research journal*, 14(2): 253-266. DOI: 10.1207/S15326934CRJ1402\_11
- Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. (2010). *The open book of social innovation*. London: National endowment for science, technology and the art.
- Musche M., Adamescu M., Angelstam P., Bacher S., Bäck J., Buss H.L., C. Duffy, G. Flaim, J. Gaillardet, G.V. Giannakis, P. Haasek, L. Halada, W.D. Kissling, L. Lundin, G. Matteucci, H. Meesenburg, D. Monteith, N.P. Nikolaidis, S. Klotza (2019). Research questions to facilitate the future development of European long-term ecosystem research infrastructures: A horizon scanning exercise. *Journal of environmental management*, 250: 109479. DOI: 10.1016/j.jenvman.2019.109479
- Nicholls Alex (2006). *Social Entrepreneurship*. In: Carter, Sara and Evans-Jones, Dylan (eds.), *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*. Financial Times Prentice Hall, Harlow: 220-242.
- O'Sullivan D., Dooley L. (2009). *Applying Innovation*. SAGE Publications, United Kingdom.
- Oeij P.R., van der Torre W., Vaas F., Dhondt S. (2019). Understanding social innovation as an innovation process: Applying the innovation journey model. *Journal of Business Research*, 101: 243-254. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.04.028
- Olsson P., Moore M.L., Westley F.R., McCarthy D.D. (2017). The concept of the Anthropocene as a game-changer: a new context for social innovation and

- transformations to sustainability. *Ecology and Society*, 22(2): 28-43. DOI: 10.5751/ES-09310-220231
- Phillips W., Lee H., Ghobadian A., O'Regan N., James P. (2015). Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 40(3): 428-461. DOI: 10.1177/1059601114560063
- Planing, P. (2015). Business model innovation in a circular economy reasons for non-acceptance of circular business models. *Open journal of business model innovation*, 1, 11: 1-11.
- Pol E., Ville S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of socio-economics*, 38(6): 878-885. DOI: 10.1016/j.socec.2009.02.011
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89: 1-2. DOI: <http://www.creativeinnovationglobal.com.au/wp-content/uploads/Shared-value-Harvard-business-review.pdf>
- Prahalad C.K. (2012). Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. *Journal of product innovation management*, 29(1): 6-12. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2011.00874.x
- Rahdari A., Sepasi S., Moradi M. (2016). Achieving sustainability through Schumpeterian social entrepreneurship: The role of social enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 137: 347-360. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.06.159
- Rayna T., Striukova L. (2019). Open social innovation dynamics and impact: exploratory study of a fab lab network. *R&D Management*, 49(3): 383-395. DOI: 10.1111/radm.12376
- Reyers B., Folke C., Moore M.L., Biggs R., Galaz V. (2018). Social-ecological systems insights for navigating the dynamics of the Anthropocene. *Annual Review of Environment and Resources*, 43: 267-289. DOI: 10.1146/annurev-environ-110615-085349
- Roberts E.B. (1988). What we've learned: Managing invention and innovation. *Research-Technology Management*, 31(1): 11-29. DOI: 10.1080/08956308.1988.11670497
- Schneider S., Spieth P. (2013). Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17, 01: 1340001. DOI: 10.1142/S136391961340001X
- Stock R.M., Oliveira P., von Hippel E. (2015). Impacts of hedonic and utilitarian user motives on the innovativeness of user-developed solutions. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3): 389-403. DOI: 10.1111/jpim.12201
- Tate W.L., Bals L. (2018). Achieving shared triple bottom line (TBL) value creation: toward a social resource-based view (SRBV) of the firm. *Journal of Business Ethics*, 152(3): 803-826. DOI: 10.1007/s10551-016-3344-y
- Teece D.J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6): 285-305. DOI: 10.1016/0048-7333(86)90027-2
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7): 509-533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

- Templier M., Paré G. (2015). A framework for guiding and evaluating literature reviews. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(1): 6-22. DOI: 10.17705/1CAIS.03706
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1): 1-10. DOI: 10.1007/s11747-007-0069-6
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1): 46-67. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2016.11.001
- Vrontis D., Basile G., Andreano M.S., Mazzitelli A., Pappasolomou I. (2020). The profile of innovation driven Italian SMEs and the relationship between the firms' networking abilities and dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 114: 313-324. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.04.009
- Weller C., Kleer R., Piller F.T. (2015). Economic implications of 3D printing: Market structure models in light of additive manufacturing revisited. *International Journal of Production Economics*, 164: 43-56. DOI: 10.1016/j.ijpe.2015.02.020
- Westley F., Antadze N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *Innovation Journal*, 15(2): 1-19.
- Yunus M. (2007). *Banker to the poor: Micro-lending and the battle against world poverty*. Public Affairs.
- Zapf W. (2018) Wandel, sozialer. In: Kopp J., Steinbach A. (eds.) *Grundbegriffe der Soziologie*. Springer VS, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-20978-0\\_97](https://doi.org/10.1007/978-3-658-20978-0_97)

## Web references

- <https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/ad1d6f21-0b2e-423f-9301-c608035e906f/language-en>
- <https://corporate.danone.it/chi-siamo/SIAMO-UNA-B-CORP.html>
- <https://www.agenziacoessione.gov.it/strategia-nazionale-aree-interne/>