



DANILO BOFFA

**MODELLI EMERGENTI
DI ORGANIZZAZIONI
IBRIDE ORIENTATE
ALLO SVILUPPO
SOSTENIBILE**

**LE BENEFIT CORPORATION
E LE SOCIETÀ BENEFIT**



aracne



©

ISBN
979-12-5994-489-4

PRIMA EDIZIONE
ROMA 8 OTTOBRE 2021

Indice

- 7 *Introduzione*
- 13 **Capitolo I**
Le finalità della ricerca e le premesse metodologiche
1.1. I presupposti e gli obiettivi della ricerca, 13 – 1.2. Il modello della ricerca, 20 – 1.3. Le analisi statistiche preliminari: caratteri generali delle Società Benefit italiane, 25
- 51 **Capitolo II**
Le organizzazioni ibride. Elementi evolutivi nel contesto italiano ed internazionale
2.1. Prime definizioni, 51 – 2.2. Modelli emergenti di organizzazioni ibride, 55 – 2.2.1. *Business model delle organizzazioni ibride*, 57 – 2.3. Le Benefit Corporation: un modello internazionale emergente, 61 – 2.3.1. *Principali statistiche descrittive delle B-Corp*, 65 – 2.4. Le Società Benefit: il modello italiano, 85
- 91 **Capitolo III**
Il framework teorico di riferimento per l'analisi delle Società Benefit italiane
3.1. La prospettiva della Resource-Based View of the Firm, 91 – 3.2. La prospettiva della Stakeholder Theory, 92 – 3.3. La prospettiva della Signaling Theory, 95

101 Capitolo IV

Le determinanti contestuali di sviluppo delle Società Benefit italiane

4.1. L'ipotesi di ricerca, 101– 4.2. L'analisi empirica, 102 –
4.3. Descrizione delle variabili utilizzate, 103 – 4.3.1. *Variabile dipendente. Le performance delle Società Benefit*, 103 –
4.3.2. *Variabili indipendenti. I fattori contestuali influenzanti le performance economico-aziendali*, 105 – 4.3.3. *Variabili di controllo*, 106 – 4.4. Approccio analitico d'indagine, 106 – 4.5. Risultati, 107 – 4.5.1. *Statistiche descrittive*, 107 – 4.5.2. *Risultati dell'analisi empirica*, 118

115 *Conclusioni*

121 *Bibliografia citata e consultata*

Introduzione

La ricerca in oggetto si prefigge l'obiettivo di indagare ed analizzare, seguendo un approccio quali-quantitativo, le dinamiche caratterizzanti il fenomeno delle Società Benefit italiane, ponendole all'interno del più ampio *framework* delle organizzazioni ibride, quale modello emergente in grado di coniugare ed integrare sistematicamente gli obiettivi tipici caratterizzanti l'attività imprenditoriale — coincidenti con il raggiungimento di un soddisfacente livello di economicità e mirando alla massimizzazione del valore economico — ed una *mission* tipicamente orientata alla creazione di valore socio-ambientale condiviso, che, nella prassi, guarda all'obiettivo concreto di minimizzare gli impatti sociali generati dall'attività d'impresa nell'ottica del più ampio obiettivo condiviso dello sviluppo sostenibile.

Il dibattito che emerge dalla letteratura in riferimento alla natura e alle finalità dell'impresa giunge a definire quest'ultima come un istituto economico-sociale¹, la cui attività riveste un ruolo di grande interesse per gli *stakeholder* aziendali e per la società in generale², con intensità e caratterizzazioni differenti, in una dimensione etica che incorpora la dimensione economica e sociale dell'impresa, contribuendo a definirne missione e approcci strategici³.

1. L. D'AMICO, et al. *I principi ei modelli de l'Economia Aziendale*. Vol. 28. G Giappichelli Editore, 2017.

2. C. CORSI & S. MIGLIORI, *Le pmi italiane: governance, internazionalizzazione e struttura finanziaria*. Franco Angeli, 2017.

3. M. RUISI, *Antropologia ed etica aziendale. Note in tema di trascendentali e virtù imprenditoriali* (Vol. 48). Giuffrè Editore, 2010; E. DI CARLO (2017). *Interesse primario*

A tal riguardo, si rileva come la concezione unitaria dell'azienda, intesa nell'accezione classica, a partire dagli studi economico-aziendali di matrice zappiana, consente di definire coerentemente l'azienda come sistema che comprende e si identifica in una dimensione etica del *business*. Come evidenziato da Rusconi⁴ tale prospettiva etica ha sempre pervaso il pensiero economico-aziendale, da Aristotele a Friedman, il quale, sebbene fermo sostenitore dell'assunto secondo cui l'unico dovere in capo ai manager d'impresa privata sia di orientare il proprio sforzo e le proprie competenze alla massimizzazione del profitto per gli azionisti aziendali, afferma parallelamente che tale dovere debba sottostare al «rispetto della legge e dei costumi correnti»⁵.

In relazione a tale visione, con l'introduzione della *business ethics* come uno dei cardini della letteratura economico-aziendale⁶, si è parallelamente sviluppato un importante *stream* di ricerca che caratterizza l'etica nel business come mero limite per lo sviluppo del sistema capitalistico, alimentando quelle correnti liberiste che hanno contribuito ad allargare sempre di più i confini della liceità per il perseguimento di un obiettivo economico⁷.

Al contrario, il crescente interesse della società moderna verso le dinamiche caratterizzanti l'attività d'impresa ha condotto allo sviluppo del concetto di *Corporate Social Responsibility (CSR)*, che reintroduce quel “vincolo sociale” tracciato dalla dimensione etica dell'impresa, che si ritiene debba guidare l'intero complesso di attività caratterizzanti il sistema azienda.

dell'azienda come principio di governo. Per un contributo dell'economia aziendale allo sviluppo sostenibile; Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale; D. CORTESE & V. CANTINO (2020). Finalità dell'impresa: equilibrio tra sostanza, interpretazioni e condizioni mutevoli, *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, n.3, pp. 1-5.

4. G. RUSCONI, (2018), *Business Ethics ed etica aziendale*, Impresa Progetto-Electronic Journal of Management, (3).

5. M. FRIEDMAN, (1970), *A theoretical framework for monetary analysis*, *Journal of Political Economy*, 78(2), pp. 193-238.

6. P. V. LEWIS, (1985), *Defining 'business ethics': Like nailing jello to a wall*, *Journal of Business ethics*, 4(5), pp. 377-383.

7. A. STARK, (1993), *What's the matter with business ethics?*, *Harvard business review*, 71(3), pp. 38-40.

In tale prospettiva, emerge come il concetto di “responsabilità sociale d’impresa” sia stato attuato attraverso modelli e approcci strategici diversi per natura e per scopo ultimo, con specifico riguardo alle motivazioni che sottendono le scelte di abbracciare modelli di gestione aziendale sostenibili e comportamenti socialmente responsabili, caratterizzandosi: 1) come scelte puramente ed esclusivamente filantropiche; 2) come attività in compensazione di comportamenti socialmente irresponsabili; 3) o adottate per necessità, al fine di conformarsi a norme e leggi non condivise dalla proprietà e dal management⁸.

L’analisi delle logiche alla base delle principali scelte di responsabilità sociale delle imprese è stata, nell’ultimo ventennio, e continua ad essere oggetto di studio da parte della letteratura di riferimento sul tema⁹.

Con l’emergere delle questioni legate alla *social responsibility* dell’attività d’impresa e allo sviluppo sostenibile e con la conseguente richiesta di un crescente contributo a tale *mission* condivisa in capo alle organizzazioni pubbliche e private, appare ragionevole assumere che la visione etica del complesso sistema aziendale non sia coerente con la reclusione della responsabilità sociale a sporadiche iniziative volte a generare impatto sociale, bensì è la visione sistemica stessa dell’impresa¹⁰ che ingloba una concezione di creazione di “valore condiviso”¹¹,

8. G. RUSCONI, (2018), *Business Ethics ed etica aziendale*, Impresa Progetto-Electronic Journal of Management, (3).

9. Si veda, tra gli altri, J. GRAAFLAND & B. VAN DE VEN (2006), *Strategic and moral motivation for corporate social responsibility*, Journal of Corporate Citizenship, (22), pp. 111-123; J. GRAAFLAND & C. MAZEREUW-VAN DER DUIN SCHOUTEN (2012), *Motives for corporate social responsibility*, De Economist, 160(4), pp. 377-396; F. WANG, M. LAM & S. VARSHNEY (2016), *Corporate social responsibility: Motivation, pressures, and barriers*, Journal of International Business Ethics, 9(1/2), 3; D. MANCINI, R. LAMBOGLIA, S. GARZELLA & R. FIORENTINO (2016). *Strategie di sostenibilità: dalle motivazioni ai sistemi di misurazione della performance*, Management Control, 2, pp. 116-142.

10. G. PAOLONE & L. D’AMICO, *I principi ei modelli de l’Economia Aziendale*. Torino, Giappichelli Editore, 2017.

11. R.E. FREEMAN, *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984; M. E. PORTER & M. R. KRAMER, *Shared Value: Die Brücke von Corporate Social*

identificando l'essenza e la finalità dell'organizzazione nel suo complesso.

L'assunto di cui sopra ci conduce necessariamente a dover riconsiderare la responsabilità sociale d'impresa non più come mero limite esterno agli obiettivi di creazione di valore economico-aziendale e finanziario, ma anzi come una delle determinanti del successo aziendale¹².

In aggiunta a quanto già descritto, si rileva che, qualsiasi siano le ragioni del management — quantunque riconducibili esclusivamente a motivazioni opportunistiche — per l'adozione di modelli gestionali e approcci strategici, impliciti ed espliciti, volti alla creazione di valore sociale e alla riduzione degli impatti negativi generati dall'attività aziendale, essi favoriscono la crescita e il posizionamento sul piano competitivo dell'impresa, poiché migliora le capacità di analisi del contesto di riferimento e perfeziona e rafforza le relazioni con gli *stakeholder* chiave, sempre più attenti alle dinamiche relative alla sostenibilità e all'impatto dell'attività umana e industriale, in particolar modo con riferimento alle aziende con finalità di lucro, chiamate ad impegnarsi, con il proprio contributo e secondo le proprie caratteristiche tipiche, verso uno sviluppo sostenibile¹³.

Tutto quanto premesso rappresenta il presupposto per alimentare il dibattito in merito alle dinamiche che favoriscono l'adozione di modelli di business sostenibili e al contributo degli stessi alla salvaguardia delle risorse economico-sociali e ambientali. Da ciò emergono, dalla letteratura, taluni *gap* conoscitivi, con particolare riferimento alle modalità attraverso le quali le imprese approccino effettivamente alla gestione sostenibile del proprio complesso di attività e su come tale ge-

Responsibility zu Corporate Strategy, Corporate social responsibility, Springer, Berlin, Heidelberg, 2012, pp. 137-153.

12. . CODA (1989) *Etica e impresa: il valore dello sviluppo*, Rivista dei dottori commercialisti, (5), 789-800; V. CODA, *Entrepreneurial Values and Strategic Management*, Essays in management Theory. Basingstoke: Palgrave, Macmillan, 2010.

13. G. RUSCONI, (2018), *Business Ethics ed etica aziendale*, Impresa Progetto-Electronic Journal of Management, (3).

stione influisca sulle performance economico-finanziarie nel medio-lungo periodo.

Parallelamente, si apre in tal senso all'approfondimento delle dinamiche contestuali che favoriscono la crescita di particolari modelli di business ibridi come sono le Società Benefit italiane. Il contributo in oggetto, dunque, si inserisce in tale dibattito cercando di colmare, seppur in maniera parziale, tale lacuna, contribuendo teoricamente allo sviluppo di un *framework* che inquadri il complesso universo delle organizzazioni ibride come le Società Benefit, e, a livello manageriale, a definire quali siano i fattori contestuali che favoriscono la crescita delle imprese oggetto di analisi.

Il resto del contributo è organizzato come segue: nel primo capitolo vengono introdotti gli obiettivi della ricerca e il relativo *framework* concettuale, viene esposta la metodologia impiegata per l'indagine empirica e vengono riportate le statistiche descrittive riguardanti l'identità e le prestazioni delle Benefit Corporation a livello internazionale e delle Società Benefit italiane.

Nel capitolo due, invece, si definiscono i principali modelli di organizzazioni ibride emergenti, tra le quali si inseriscono specificatamente le Benefit Corporation e le Società Benefit, per le quali si tracciano le prime definizioni e si analizzeranno gli antecedenti logici e strategico-operativi della nascita di tali classi tipologiche d'impresa.

Nel capitolo successivo si inquadreranno teoricamente i modelli organizzativi ibridi su menzionati all'interno di un *framework* teorico integrato capace di descriverne le determinanti di creazione e di sviluppo, focalizzando l'attenzione, nello specifico, sulla prospettiva della *Resource-based View of The Firm* sulla *Stakeholder Theory* e sulla *Signaling Theory*.

Nel quarto ed ultimo capitolo, invece, sarà descritta nel dettaglio l'analisi empirica sviluppata al fine di definire le dimensioni dell'impatto esercitato dai fattori contestuali sulle determinanti di sviluppo del campione delle Società Benefit italiane analizzate.

Le finalità della ricerca e le premesse metodologiche

1.1. I presupposti e gli obiettivi della ricerca

Il lavoro di ricerca si propone di indagare l'impatto dei fattori emergenti e le determinanti — interni ed esterni all'organizzazione — sulla performance di crescita economico-aziendale e sulle dinamiche strategiche di sostenibilità di una classe tipologica peculiare di organizzazione ibrida: le Società Benefit italiane. Nel dettaglio, e sulla base della letteratura emergente sul tema, è stato affermato che le dinamiche e gli elementi interni ed esterni, sia a livello organizzativo che a livello contestuale possono influenzare positivamente il livello di crescita di tali organizzazioni, nonché influenzare le dinamiche legate alle strategie per lo sviluppo sostenibile di cui tali imprese si fanno promotori. In virtù di tale osservazione, l'analisi teorica è stata accompagnata da un'analisi empirica che ha abbracciato in maniera sistematica il ruolo degli elementi e dei fattori determinanti sulle dinamiche di performance in precedenza descritte.

Lo studio muove dalla considerazione che la fattispecie aziendale osservata stia ricevendo progressivamente una notevole attenzione nell'ambito degli studi economico-aziendali, con particolare riferimento alle modalità e all'efficacia con cui vengono messe in atto strategie orientate allo sviluppo sostenibile da parte di espressioni del sottoinsieme delle organizzazioni ibride, le quali hanno ricevuto un interesse crescente nell'ultimo decennio, soprattutto con riferimento alle dinamiche di crescita e dei mec-

canismi promuoventi approcci e *best practices* di sostenibilità da parte delle organizzazioni¹.

In effetti, tale classe tipologica aziendale costituisce uno strumento efficace per ispirare la creazione e lo sviluppo del sistema socio-economico di riferimento basato sull'integrazione di obiettivi di creazione di valore economico e di creazione e diffusione di valore sociale, e in tale contesto, i fattori determinanti legati a tali elementi di sviluppo sono diventati temi strategici e vitali nelle azioni politiche riguardanti la diffusione e la promozione di approcci orientati alla sostenibilità socio-ambientale in specifici contesti socioeconomici.

Ciò perché le Società Benefit — e le organizzazioni ibride in generale — sono aziende create con lo scopo di sviluppare modelli di business fondati sull'integrazione e sul consolidamento di una *mission* sociale e di un obiettivo economico; pertanto, il loro contributo principale al sistema economico è rappresentato dalla loro capacità di generare valore condiviso. Inoltre, il contributo innovativo offerto dalle imprese in oggetto è riconosciuto in letteratura, sia in prospettiva teorica che empirica, diventando un elemento cardine e strategico².

Diversi studi, infatti, enfatizzano come le organizzazioni ibride, con specifico riferimento alle Benefit Corporations (B-Corp) e alle Società Benefit solitamente sono caratterizzate da performance migliori in termini di crescita rispetto ai modelli “tradizionali”, sottolineando come la natura ibrida prettamente legata ad obiettivi di sviluppo sostenibile influisca in modo significativo sulle perfor-

1. Si veda, tra gli altri, V. PAELMAN, P. VAN CAUWENBERGE & H.V. VANDER BAUWHEDE (2020), *Effect of B Corp Certification on Short-Term Growth: European Evidence*, Sustainability, 12(20),8459, 1-18 ed anche X. Chen, & F. Kelly (2014), *B-Corps—A Growing Form of Social Enterprise: Tracing Their Progress and Assessing Their Performance*, Journal of Leadership & Organizational Studies, 22(1), pp. 102-114.

2. Si veda, tra gli altri, E.N. GAMBLE, S.C. PARKER & P.W. MOROZ (2019), *Measuring the Integration of Social and Environmental Missions in Hybrid Organizations*, Journal of Business Ethics, 167(2), 271-284; S. TABARES (2020), *Do Hybrid Organizations Contribute to Sustainable Development Goals? Evidence from B Corps in Colombia*, Journal of Cleaner Production, 280(1), 124615.

mance dell'azienda³. Tuttavia, un ulteriore significativo filone di letteratura rivela come tali tipologie di organizzazioni ibride non assolvano al compito di generare valore condiviso e, in maniera conseguente, impatti sociali significativi se non esclusivamente come esternalità positive e, parallelamente, non riescano a raggiungere un adeguato livello di economicità derivante principalmente dall'incremento del livello dei costi aggiuntivi necessari al perseguimento degli obiettivi di carattere socio-ambientale⁴.

Ulteriormente, taluni studiosi rilevano che l'acquisizione dello "status" di Benefit Corporation/Società Benefit non risulti essere prodromico ad un effettivo orientamento e ad un efficiente impegno verso obiettivi di natura socio-ambientale, evidenziando come tale innovazione nei modelli organizzativi aziendali non sia efficace nell'assolvere il compito di orientare la gestione aziendale agli obiettivi di sviluppo sostenibile⁵.

Da ciò emerge la necessità di come tali considerazioni richiedano una maggiore comprensione dei fattori e dei meccanismi di promozione che incoraggiano, stimolano e avviano l'adozione di modelli organizzativi ibridi, con particolare riferimento ai modelli di Benefit Corporation e di Società Benefit.

A questo proposito, la proposta teorica avanzata dal framework della *Resource-Based View Theory* applicata al contesto delle organizzazioni ibride⁶, della *Stakeholder Theory*⁷ e della *Signaling*

3. V. PAELMAN, P. VAN CAUWENBERGE & H.V. VANDER BAUWHEDE (2020), *Effect of B Corp Certification on Short-Term Growth: European Evidence*, *Sustainability*, 12(20),8459, 1-18.

4. J. BATTILANA & M. LEE (2014), *Advancing research on hybrid organizing. Insights from the study of social enterprises*, *Academy of Management Annals*, 8(1), pp. 397-441.

5. A. E. CALDWELL (2015), *Strategic Decision Making in B Corps vs. Traditional Businesses: Is There a B Corps Effect?* *Academy of Management Proceedings*.

6. Si veda, K. HOCKERTS, (2015), *How hybrid organizations turn antagonistic assets into complementarities*, *California Management Review*, 57(3), pp. 83-106; ed ancora

F. SANTOS, A. C. PACHE & C. BIRKHOFF (2015), *Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises*, *California Management Review*, 57(3), pp. 36-58.

7. G. G. LANZA (2017), *Nuove sinergie tra territori e imprese: le Benefit Corporation come possibili attori di sviluppo sostenibile*, *Documenti geografici*, n. 1, pp. 37-61; J. S.

*Theory*⁸ possono assumere un valido supporto concettuale all'analisi delle determinanti descritte: tali approcci teorici, se analizzati sistematicamente e congiuntamente, permettono di osservare le risorse, le capacità e i meccanismi di promozione e di adozione di modelli di business ibridi — specificatamente Benefit Corporation e Società Benefit —, unitamente alle caratteristiche, alla composizione e alle interazioni con il contesto territoriale in cui è localizzata l'impresa a sostegno della creazione di valore economico, nonché delle attività e degli impatti sociali generati.

Le assunzioni di cui sopra acquisiscono un maggiore valore cognitivo ed esplorativo se si considera che le attività generatrici di impatto sociale e di crescita economico-aziendale nel contesto delle organizzazioni ibride e, in particolare, delle Società Benefit non sono state interamente investigate, nonostante negli ultimi anni stiano emergendo diversi studi contribuenti ad esplorare alcune questioni rilevanti riguardanti le dinamiche innovative e di crescita di tali classi tipologiche d'impresa⁹. Ciononostante, la gran parte degli studi sulla tematica ha investigato solo alcune delle determinanti che influenzano le performance delle organizzazioni ibride, lasciando ampio margine per l'analisi, l'approfondimento e lo studio congiunto dei vari livelli d'indagine dei fattori di sviluppo ad esse legate. Da tali presupposti assume rilievo l'obiettivo della ricerca qui ad oggetto di adottare un approccio d'analisi integrazionista, con la finalità di indagare in maniera completa e trasversale le dinamiche di cre-

HILLER (2013), The Benefit Corporation and corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, 118(2), pp. 287-301.

8. B.L. CONNELLY, S.T. CERTO, R.D. IRELAND & C.R. REUTZEL (2011), Signaling theory: A review and assessment, *Journal of management*, 37(1), 39-67; S.A. TAJ (2016), Application of signaling theory in management research: Addressing major gaps in theory, *European Management Journal*, 34(4), 338-348.

9. Si vedano, tra gli altri, S. TABARES (2020), *Do Hybrid Organizations Contribute to Sustainable Development Goals? Evidence from B Corps in Colombia*, *Journal of Cleaner Production*, 280(1), 124615; E.N. GAMBLE, S.C. PARKER & P.W. MOROZ (2019), *Measuring the Integration of Social and Environmental Missions in Hybrid Organizations*, *Journal of Business Ethics*, 167(2), 271-284; M. VILLELA, S. BULGACOV & G. MORGAN (2019), *B Corp Certification and Its Impact on Organizations Over Time*, *Journal of Business Ethics*, 170(2), pp. 343-357.

scita delle Società Benefit come modello di organizzazione ibrida, attraverso un approccio di studio multilivello: un livello interno e un livello contestuale, ipotizzando che tali livelli possano parzialmente determinare le prestazioni delle Società Benefit.

Il lavoro di ricerca mira a fornire un contributo alla conoscenza — sia in termini teorici che pratico-gestionali — dei meccanismi e degli elementi determinanti e dei fattori che promuovono l'adesione al modello di business delle Società Benefit e gli elementi che determinano i risultati economico-aziendali di tale classe tipologica d'impresa, con riferimento ai fattori critici contestuali emergenti mediante l'applicazione di analisi empiriche. Allo stesso modo, il contributo in oggetto intende vuole migliorare la comprensione dei processi e dei modelli di business ibridi, nonché le relative strategie maggiormente adeguate ad accrescere il successo e lo sviluppo evolutivo degli stessi, contribuendo alla diffusione e alla crescita di questo tipo di iniziativa imprenditoriale.

Nel dettaglio, l'analisi è stata effettuata con riferimento ad un profilo esplorativo sia di tipo teorico che empirico, con un focus d'analisi nell'ambito contestuale italiano, il quale rappresenta l'unico esempio nel contesto europeo e uno dei pionieri a livello mondiale, che ha istituzionalizzato le Società Benefit come modello di business ibrido a partire dal 2016¹⁰, nella prospettiva di contribuire all'allineamento del tessuto economico imprenditoriale con gli obiettivi di sviluppo sostenibile condivisi a livello internazionale. Difatti, al 31 agosto 2021 le Società Benefit attive sul territorio nazionale contano di 995 unità, un numero assolutamente significativo, specie se si considera che l'istituzionalizzazione del modello ha portato un numero considerevole di imprese a trasformarsi in Società Benefit e, parallelamente, un numero molto significativo di imprese sono nate adottando tale modello.

Nel dettaglio, l'analisi si prospetta di rispondere sotto il profilo teorico ed empirico alle domande ricerca di seguito esposte:

10. Si veda C. CORSI, A. PRENCIPE & D. BOFFA (2020), Corporate governance and the choice to take on the hybrid organizational model of the benefit company: evidence from Italy, *Journal of Modelling in Management*, 16(3), 904-921.

— Quali sono i modelli emergenti di organizzazioni ibride nel contesto italiano, con particolare riferimento alle Società Benefit?

— Quali sono gli elementi evolutivi che connotano tali classi tipologiche d'impresa?

— Quali sono gli elementi peculiari a livello aziendale che caratterizzano le Società Benefit italiane?

— Quale distribuzione assume il fenomeno delle Società Benefit all'interno del contesto italiano?

— Quali sono gli attori e gli elementi emergenti a livello contestuale che promuovono la crescita sotto il profilo economico-aziendale e in riferimento alle performance socio-ambientali delle Società Benefit?

— In che modalità tali imprese contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile a livello territoriale, con particolare riferimento alla regione di localizzazione?

Il *framework* teorico ed empirico riguardante la ricerca è stato sviluppato ed implementato in maniera sistematica mediante l'esame di sei dimensioni e aree tematiche fondamentali:

— Modelli e dimensioni delle organizzazioni ibride italiane;

— Elementi e dinamiche evolutive delle Società Benefit italiane;

— Caratteristiche aziendali delle Società Benefit risultanti dal contesto italiano;

— Performance di crescita economico-aziendale delle Società Benefit;

— Fattori contestuali legati al territorio nel quale le imprese operano, influenzanti gli assetti e le dinamiche di performance delle Società Benefit;

— Le dimensioni aziendali che contribuiscono all'effettivo sviluppo socio-ambientale nel territorio di riferimento.

Ulteriormente, il lavoro di ricerca prova a fornire un suo contributo, allorché meramente parziale, alla letteratura scientifica sul tema delle organizzazioni ibride, dal momento in cui fornisce elementi informativo-conoscitivi integrativi ed incrementali finalizzati a valorizzare maggiormente la discussione sul piano

accademico-scientifico dell'analisi sistematica di tale tipologia di organizzazione. Nel dettaglio, lo studio:

— Consente di comprendere in maniera maggiormente sistematica i modelli e le dinamiche caratterizzanti le organizzazioni ibride, con particolare riferimento alle Società Benefit.

— Consente di annoverare i caratteri peculiari delle Società Benefit nell'ambito contestuale italiano in modo strutturato e con un maggior grado di approfondimento tematico circa le dinamiche aziendali della classe tipologica d'impresa indagata.

— Fornisce un quadro sistematico di quelli che costituiscono i fattori e gli elementi endogeni ed esogeni emergenti legati al contesto territoriale regionale italiano che esprimono una forza influenzatrice positiva sullo sviluppo delle Società Benefit nell'arco temporale d'osservazione dello studio, fornendo al contempo dei modelli maggiormente completi da seguire ai fini della strutturazione di azioni organizzativo-gestionali volti alla massimizzazione del valore aziendale e del valore sociale generato dalle imprese oggetto di studio.

— Consente di comprendere in maniera sistematica le dinamiche di crescita economico-aziendale e degli impatti socio-ambientali generati dalle Società Benefit, restituendo un quadro maggiormente completo del loro sviluppo imprenditoriale.

— Mediante l'applicazione di un approccio analitico trasversale, consente di comprendere in maniera integrata quelli che costituiscono gli elementi di promozione legati al contesto territoriale regionale, nonché le dinamiche di impatto sul territorio generato dalle imprese prese in esame.

— Consente di accertare la validità delle dimensioni oggetto di studio mediante l'analisi dei modelli teorici proposti dalla letteratura di riferimento con riguardo alle determinanti di crescita e di sviluppo sostenibile delle Società Benefit, nonché la loro potenziale applicazione nell'ambito contestuale italiano.

— Consente di fornire alcuni elementi d'indirizzo di tipo pratico-manageriale, agevolando l'individuazione dei fattori contestuali, agenti sulle dinamiche di crescita economico-aziendale e sulla creazione di valore socio-ambientale delle Società Benefit;

i quali potranno essere verosimilmente impiegati per avanzare azioni e linee strategiche sotto il profilo organizzativo-manageriale, volte alla creazione di valore aziendale, maggiormente efficaci relativamente alle condizioni persistenti nel contesto socio-economico di riferimento.

Sotto il profilo metodologico, l'analisi empirica è stata preceduta da un *background* teorico e di revisione della letteratura per le dimensioni oggetto di studio, le quali sono state approfondite in maniera dettagliata nei diversi capitoli con la finalità di giustificare, sotto il profilo dell'attendibilità scientifica, l'approccio e il modello empirico adottato. Tali presupposti teorici sono implementati d'intesa agli orientamenti d'analisi emergenti dalla più autorevole letteratura italiana e internazionale, dimostrandosi funzionali allo studio svolto principalmente per due ragioni fondamentali:

— Agevolano l'identificazione delle variabili a cui, concordemente alla più autorevole letteratura, è doveroso far riferimento al fine di indagare in maniera completa e sistematica il fenomeno delle Società Benefit.

— Consentono di individuare gli orientamenti teorico-dottrinali maggiormente funzionali e attinenti al fine di comprendere, interpretare e analizzare con un approccio critico gli output empirici emergenti.

1.2. Il modello della ricerca

Al fine di analizzare sistematicamente il fenomeno delle Società Benefit italiane come modello di organizzazione ibrida, è stato seguito un approccio caratterizzato dall'integrazione di modelli di analisi quali-quantitativi, sviluppati in due fasi principali:

— Una prima fase consistente nello sviluppo di analisi di tipo prettamente descrittivo.

— Una successiva seconda fase nella quale sono stati sviluppati modelli di analisi empirica delle relazioni emergenti tra le determinanti e i fattori aziendali influenzanti i risultati eco-