

**UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO CUORE
MILANO**

**Dottorato di ricerca in Management
ciclo XXVIII
S.S.D: SECS - P/07**

**“ La creazione di valore nelle partnership tra imprese e
aziende non profit”**

**Tesi di Dottorato di: Alessia Anzivino
Matricola: 4111414**

Anno Accademico 2014/2015

INTRODUZIONE

La tesi di dottorato qui presentata è composta da tre paper strettamente interrelati tra loro che affrontano il tema della creazione di valore nelle collaborazioni tra imprese e aziende non profit, da punti di vista differenti.

Partendo dalla definizione della creazione di valore nella letteratura di marketing, nel primo articolo si è cercato di approfondire la nozione della creazione di valore nelle collaborazioni tra imprese e aziende non profit, studiando il concetto di valore anche in riferimento a queste tipologie di relazioni.

Nel secondo paper, attraverso un'indagine quantitativa condotta su una survey composta di imprese e aziende, non profit che hanno effettuato collaborazioni tra loro, sono state valutate alcune ipotesi partendo da determinati costrutti presi in prestito dalla letteratura di marketing, quali la fiducia, nella sua accezione di fiducia interpersonale e fiducia inter organizzativa, la comunicazione inter organizzativa, l'alleanza dei brand, il livello di collaborazione e la creazione di valore.

I risultati dei test di ipotesi sono stati, al fine di definire un modello di creazione di valore nelle collaborazioni tra imprese e aziende non profit, riportati nel modello proposto da Corsaro nel 2014 relativo alla creazione di valore nelle relazioni business to business.

Nel terzo paper, infine, utilizzando un'altra metodologia, quella dei casi studio, sono stati analizzati quattro casi che mostrano come le relazioni tra imprese e aziende non profit possano essere una leva innovativa per creare valore sul territorio anche in una logica di marketing territoriale, attraverso la creazione di network innovativi in cui sono presenti il settore privato, il settore pubblico e il terzo

settore. La creazione di questo network innovativo genera valore per il territorio circostante, in un'ottica di valorizzazione delle risorse, di risoluzione dei problemi sociali attraverso le varie azioni di advocacy condotte dalle aziende non profit, e in una logica di creazione di progetti scalabili e replicabili.

La creazione di valore nelle collaborazioni inter organizzative è il fil rouge che lega i tre paper della tesi: creare una collaborazione significa tener conto della complessità delle relazioni che si innescano, che sono dominate da alcune determinanti fondamentali come la fiducia, nei rapporti sia interpersonali che in quelli inter organizzativi, la confidenza, la conoscenza pregressa tra gli attori, le esperienze di collaborazione passate, i mercati di riferimento, i possibili trasferimenti di competenze e know how tra i partner e la possibile co-creazione di nuovi prodotti o servizi, che può avvenire non solo tra aziende appartenenti allo stesso settore, ma anche tra aziende che operano in settori diversi come il profit, il non profit e il pubblico.

Se la creazione di una relazione viene vista come la creazione di un network per lo sviluppo di soluzioni complesse, come possono essere nuovi prodotti o servizi (Cantù, Corsaro, Snehota, 2012), gli attori del network assumono nelle interazioni una duplice veste: quella di fornitori e di utilizzatori delle risorse.

A seconda del ruolo di utilizzatori o di fornitori di risorse e competenze all'interno del network, gli attori della collaborazione interagiscono in maniera diversa: non esiste un set prestabilito di pratiche che definisce a priori i comportamenti, che variano a seconda dei ruoli, all'interno della rete, ma esistono degli espedienti che vengono messi in campo in relazione agli scopi per cui ogni attore entra in relazione con un altro e crea un network (Cantù, Corsaro, Snehota, 2012).

La creazione di network innovativi deve prevedere anche la presenza di attori eterogenei tra loro e anche la coesistenza di risorse, di competenze eterogenee portate all'interno del network e di fini differenti che vengono ricercati nel momento in cui si crea questo network.

Quando, ad esempio, un'impresa e un'azienda non profit, come nel caso della tesi in esame, decidono di collaborare tra loro, le aspettative e gli obiettivi sono diversi (Bandini, Ambrosio, 2012). Se le imprese attraverso queste collaborazioni mirano a mettere in campo azioni di marketing, specie quando la partnership è prettamente commerciale, come per le operazioni di cause related marketing, le aziende non profit scelgono di collaborare con le imprese soprattutto per utilizzare questa relazione come un'azione di raccolta fondi. Gli obiettivi e le aspettative degli attori che creano la partnership, cambiano, tuttavia, in base alla collaborazione che si decide di creare: se resta vero che uno degli obiettivi per entrambi i partner è quello di esplorare nuovi mercati in cui recuperare nuovi clienti per l'impresa e nuovi volontari o donatori per l'azienda non profit (Bandini, Anzivino, 2013), è pur vero che il ruolo degli attori nel network cambia a seconda del progetto.

In uno dei casi esplorati nel terzo paper in cui il network è costituito da impresa, azienda non profit, ed ente locale, la collaborazione nasce come strumento per rendere il territorio più attrattivo: in questo caso il ruolo principale è svolto dall'impresa, l'azienda non profit di riferimento, nello specifico un'associazione, invece, ha un ruolo strumentale per l'obiettivo finale della collaborazione stessa di investimento sul territorio.

Affrontare il tema del valore creato dalle collaborazioni tra imprese e aziende non profit, se da un lato oggi, deve essere considerato anche in un'ottica di creazione di network innovativo in cui ognuno degli attori mette in campo le sue competenze e in cui viene valutata anche la varietà e la

diversità degli attori (Corsaro, Cantù, Tunisini, 2012) e in cui l'innovazione è data dall'interazione di questi (Hakansson, Olsen, 2011), non si può prescindere, dall'altro lato, dalle considerazioni relative all'ambito in cui nascono queste collaborazioni.

Dal lato delle imprese, le collaborazioni con il terzo settore si collocano nell'ambito della Corporate Social Responsibility: pur essendo la definizione di CSR piuttosto nebulosa, in quanto è ancora una questione privata e regolamentata privatamente (Sheeby, 2015), mentre come aveva asserito Selznick già negli anni 60 dovrebbe essere considerata come un investimento del settore pubblico e dovrebbe essere legalmente regolamentata, accanto alle altre pratiche di corporate social responsibility si collocano anche le partnership tra imprese e aziende non profit.

Per le aziende non profit, invece, le imprese rappresentano uno dei quattro mercati del fundraising; gli altri tre sono rappresentati dall'ente pubblico, dalle fondazioni di erogazione e dagli individui.

Quando si parla di corporate fundraising (Bandini, Ambrosio, 2012), si parla di tutte le collaborazioni tra imprese e aziende non profit che possono assumere le forme più svariate: semplici donazioni, sponsorizzazioni, cause related marketing, co business. Quello che cambia tra queste collaborazioni è il commitment degli attori nei confronti della relazione; uno dei modi per classificare queste relazioni può essere ad esempio quello dell'intensità della relazione (Rondinelli, London, 2003).

Le relazioni tra imprese e aziende non profit, inoltre, vengono spesso viste come una creazione continua di valore (Austin, 2000), in cui gli attori collaborano tra loro creando valore quando la partnership viene sviluppata e generano continuamente valore che viene a sua volta reinvestito nella creazione di una nuova collaborazione.

Le collaborazioni tra imprese e aziende non profit possono essere anche schematizzate in un framework che riassume la creazione di valore continua che avviene durante la collaborazione (Austin, Seitanidi, 2012) attraverso quattro elementi che sono: lo spettro della creazione di valore, che è la fase iniziale della partnership stessa; gli stage della collaborazione, che indicano quanto intensa è la relazione tra i due attori; il processo della collaborazione, che deve essere continuamente monitorato da entrambi i partner per creare anche i presupposti per un futuro della partnership; la valutazione e la verifica degli outcome della collaborazione.

La collaborazione tra le imprese e le aziende non profit, se viene valutata attraverso lo spettro della creazione di valore (Austin, Seitanidi, 2012) è esattamente comparabile alla creazione di network innovativi, in cui i driver fondamentali sono la valutazione delle risorse che gli attori mettono in campo, la complementarità di queste risorse, ma anche l'interazione tra gli attori che poi crea una possibile sinergia tra gli attori.

Creare valore durante una collaborazione significa creare fiducia tra i partner e creare anche il giusto equilibrio tra loro e la creazione di una collaborazione non può non tener conto del contesto in cui si svolge la collaborazione, il contenuto della partnership e il processo della stessa (Omar, Leach, March, 2014).

Creare valore nella relazione tra imprese e aziende non profit, e in qualsiasi relazione in generale, significa generare valore da una relazione di scambio (Hunt, 1983), in cui gli attori coinvolti scambiano risorse e competenze e creano relazioni basate sulla fiducia interorganizzativa che, migliorando le collaborazioni informali, genera innovazione nella relazione (Miles, Snow, Miles, 2000).

Quando si parla di relazioni tra imprese e aziende non profit non si può prescindere, tuttavia, dal considerare che esistono delle cause che possono portare alla fine di questa relazione: se da un lato può esserci la mancanza di coordinamento inter organizzativo e interpersonale, che può essere causata dalle difficoltà di mettere insieme due realtà caratterizzate da una cultura organizzativa diversa (Milne, Boza, 1996), dall'altro possono esserci altre cause che pongono fine alla relazione, come il coinvolgimento in uno scandalo di uno dei partner, o cause esterne come la crisi globale (Bandini, Ambrosio, 2012).

La creazione di valore è facilitata dalle interazioni sociali che emergono dalla combinazione e dallo scambio di risorse: riprendendo la definizione di Nahapiet e Ghoshal, secondo cui il capitale sociale è composto da tre dimensioni (strutturale, relazionale e cognitiva) risulta che l'interazione sociale e la fiducia sono le componenti fondamentali per una interazione positiva degli attori anche a livello inter organizzativo e per la creazione di prodotti e servizi innovativi (Tsai, Ghoshal, 1998).

Il tema della creazione di valore nelle relazioni non può, tuttavia, prescindere da alcuni concetti chiave come quello di vicinanza (Fiocca, 2014): il tema della vicinanza include in sé tutta una serie di costrutti che sono stati ripresi nelle ipotesi del secondo paper.

Essere vicini significa condividere le informazioni, confrontarsi continuamente e in questo modo non solo migliorare i processi relazionali e cognitivi, ma anche e soprattutto migliorare le dinamiche comportamentali degli attori coinvolti nella relazione.

Riprendendo quanto scritto da Fiocca nel 2014, si può facilmente traslare il tutto nelle relazioni tra impresa e azienda non profit: se è vero che la vicinanza tra gli attori, non solo fisica, crea una sorta di confidenza e migliora la comunicazione inter-organizzativa tra i due evitando comportamenti

opportunistic e riducendo le barriere all'entrata, è pur vero che un eccesso di confidenza potrebbe generare una certa assuefazione nei confronti del partner, generando minore attenzione nei confronti della collaborazione stessa e minor commitment da parte del partner.

Il valore della collaborazione, come espresso precedentemente, si genera con lo scambio continuo non solo di risorse, in una logica tipica aziendale di acquisto – vendita di uno specifico prodotto, ma anche come creazione di progetti congiunti, come nello specifico caso delle collaborazioni profit – non profit.

Il terzo paper mostra come l'interazione tra attori diversi, ma anche la loro vicinanza territoriale possa generare valore per l'ambiente di riferimento, in una logica non solo di un progetto che viene raccontato allo stato attuale delle cose, ma anche di scalabilità e di replicabilità.

La vicinanza relazionale è rappresentabile attraverso tre livelli (Fiocca, 2014): tra le singole persone, tra la pluralità delle persone, tra le imprese.

Nelle relazioni tra le singole persone spesso si possono ravvisare tutti i comportamenti tipici delle relazioni tra imprese e aziende non profit, basti pensare a quando tra imprese e aziende non profit la collaborazione ha inizio grazie ai legami interpersonali esistenti tra le due entità. Questi tipi di relazioni semplici, in pochi casi possono, tuttavia, dar vita a collaborazioni strategiche, solo nel caso in cui si passi da un investimento che dalla relazione interpersonale porti la collaborazione all'interno dell'impresa e dell'azienda non profit e all'interno del progetto che si è deciso di seguire insieme.

Quando il livello della vicinanza relazionale si sposta da quello di relazione tra le singole persone a quello di relazione tra una pluralità di persone (Fiocca, 2014), si possono creare problemi dovuti

alla molteplicità dei linguaggi utilizzati all'interno della collaborazione e alla mancanza di obiettivi comuni. Per questo, per gestire al meglio le collaborazioni tra imprese e aziende non profit è necessario definire accuratamente non solo gli obiettivi di breve, medio e lungo periodo e come verranno valutati durante tutto l'iter della collaborazione, ma anche definire chi all'interno delle realtà profit e non profit (Rondinelli, London, 2003), seguirà la collaborazione e negli esempi più virtuosi sarà un team dedicato formato da rappresentanti delle due tipologie di aziende a seguire la collaborazione stessa.

Se si considera, infine, l'ultima tipologia di vicinanza, quella tra imprese, questa riguarda solo ed esclusivamente una vicinanza asettica ed anonima, in cui si valuta la similitudine tra le realtà che collaborano tra loro e basta.

Le relazioni tra imprese e aziende non profit non possono essere valutate solo attraverso questo criterio, che nel secondo paper è inglobato nel costrutto dell'alleanza dei brand: significherebbe valutare questa tipologia di collaborazioni solo ed esclusivamente in base alla vicinanza delle mission ed escluderebbe la valutazione di altre componenti che sono fondamentali quando si creano relazioni tra attori differenti, come la fiducia e la comunicazione interorganizzativa.

In definitiva creare una relazione tra imprese e aziende non profit significa applicare tutte le strategie che si mettono in atto quando si parla di creazione di relazioni tra imprese in generale: il passaggio fondamentale risulta essere l'inserimento della partnership nelle linee strategiche dell'impresa stessa, in modo da riuscire a rendere la collaborazione il più strutturata possibile e di generare valore attraverso la collaborazione stessa.

Pur riconoscendo la specificità di ogni relazione tra imprese e aziende non profit, riprendendo anche quanto detto da Hakansson e Snehota nel 1995, secondo cui non esiste una definizione di relazione tipica, in quanto ogni relazione è a sé stante e unica e non può essere facilmente paragonata alle altre, non può esserci nessun tipo di collaborazione senza fiducia e soprattutto senza una comunicazione buona ed efficiente.

“La migliore relazione andrebbe in rovina senza una comunicazione buona e frequente” (Fiocca, 2014; Anderson, Hakansson, Johanson, 1994). Questa frase è ovviamente espandibile anche alle relazioni tra imprese e aziende non profit e amplierebbe i discorsi presenti, ad oggi, in letteratura sulle relazioni all'interno dei network: la comunicazione inter-organizzativa tra imprese e aziende non profit non solo deve trasferire, come espresso anche da Fiocca nel 2014, l'unitarietà dell'impresa e dell'azienda non profit che vengono in contatto tra loro e che mettono in luce le competenze degli attori della collaborazione, ma deve essere dinamica co-creandosi e co-evolvendosi nella dimensione spazio-temporale della partnership.

La comunicazione, la fiducia, l'efficacia della relazione, l'alleanza dei brand, sono tutte componenti fondamentali della relazione, a cui, tuttavia, deve affiancarsi anche qualche considerazione sull'instabilità della relazione (Fiocca, 2014): le determinanti dell'instabilità sono sia interne che esterne alla relazione. È tutto, infatti, il risultato di quanto accade separatamente agli attori coinvolti nella relazione, e cioè indipendentemente da essa, e di quanto, invece, accade nella relazione stessa: l'instabilità, quindi, è da un lato data da ciò che succede nei mercati di riferimento in cui operano gli attori, dall'altro lato, invece, dagli scambi e dalle azioni messe in atto dalla relazione stessa.

L'instabilità congenita di una relazione, la rende parzialmente controllabile: riportando quello che in materia si sostiene solo sulle imprese profit (Fiocca, 2014), per cui le modalità e gli strumenti di controllo in una relazione sono assenti se si considera l'egoismo di ognuno dei partner di controllare la relazione senza il consenso dell'altro, al caso delle collaborazioni profit non profit, si può facilmente intuire come una collaborazione tra due mondi diversi, come quello del profit e del non profit, può essere resa meno instabile da un'accurata scelta del partner relazionale e dalla stipula di un vero e proprio contratto tra i partner, che certifichi gli accordi della collaborazione, i team coinvolti, gli output e gli outcome attesi.

BIBLIOGRAFIA

- Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *The Journal of Marketing*, 1-15.
- Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and business. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29(suppl 1), 69-97.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0899764012450777.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0899764012454685.
- Bandini, F., & Anzivino, A. (2013). Innovation in collaboration between firms and nonprofit organizations: The Italian case. *International Journal of Management and Administrative Sciences*, 2(2), 6-22.
- Bandini, F., & Ambrosio, G. (Eds.). (2012). *Profit-non profit. Una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia* (Vol. 73). FrancoAngeli.
- Cantù, C., Corsaro, D., & Snehota, I. (2012). Roles of actors in combining resources into complex solutions. *Journal of Business Research*, 65(2), 139-150.
- Corsaro, D. (2014). The emergent role of value representation in managing business relationships. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 985-995.
- Corsaro, D., Cantù, C., & Tunisini, A. (2012). Actors' heterogeneity in innovation networks. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 780-789.
- Fiocca, R. (2014). *Impresa futura. Nuove prospettive per l'impresa e il management del domani: Nuove prospettive per l'impresa e il management del domani*. FrancoAngeli.
- Hakansson, H., & Olsen, P. I. (2011). Innovation in networks. In *Naples Service Forum*.
- Hunt, E. K. (1983). Joan Robinson and the labour theory of value. *Cambridge Journal of Economics*, 7(3/4), 331-342.
- Miles, R. E., Snow, C. C., & Miles, G. (2000). TheFuture. org. *Long range planning*, 33(3), 300-321.
- Milne, G. R., & Boza, M. E. (1999). Trust and concern in consumers' perceptions of marketing information management practices. *Journal of interactive Marketing*, 13(1), 5-24.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.

Omar, A. T., Leach, D., & March, J. (2014). Collaboration between nonprofit and business sectors: a framework to guide strategy development for nonprofit organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(3), 657-678.

Rondinelli, D. A., & London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations. *The Academy of Management Executive*, 17(1), 61-76.

Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization* (Vol. 1230). Univ of California Press.

Sheehy, B. (2015). Defining CSR: Problems and solutions. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 625-648.

Snehota, I., & Hakansson, H. (Eds.). (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.

Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.

“La creazione di valore nelle collaborazioni tra imprese e aziende non profit: dalla definizione di valore nel marketing alla definizione di valore nelle partnership”

1. Introduzione

Il paper in oggetto è incentrato sulla creazione di valore nelle collaborazioni tra imprese e aziende non profit. Dalla definizione di valore nella letteratura di marketing, nel paper si giunge, attraverso una review della letteratura alla definizione di valore nelle collaborazioni tra imprese e aziende non profit, che non è definito in termini economici o univoci, ma come un excursus che si intensifica con il tempo e che genera nuove tipologie di collaborazione.

Creare valore significa creare una collaborazione efficace ed efficiente, caratterizzata da una comunicazione efficiente e da una certa fiducia a livello sia a livello inter organizzativo, che interpersonale , e soprattutto significa creare con il tempo una partnership fondamentale per la visione strategica sia dell'impresa che dell'azienda non profit.

2. Il concetto di valore

Le azioni umane sono finalizzate all'accrescimento dei valori dell'individuo e della collettività della comunità di riferimento in cui l'individuo stesso opera.

Definire il concetto di valore implica la considerazione sia di componenti oggettive che di componenti soggettive; la soggettività dei valori implica a sua volta la considerazione dei sentimenti, degli apprezzamenti e dei desideri che sottendono ogni azione che crea il valore.

Riprendendo la definizione di Guatri e Vicari del 1994, la finalità di un'impresa si esplicita nella continua creazione di valore: “la finalità che possiamo attribuire all'impresa, l'unica finalità che abbia senso è la continuazione dell'esistenza attraverso la capacità di auto generazione nel tempo,

che avviene mediante la continua creazione di valore economico. Solo in questo caso si può parlare di finalità dell'impresa".

Creare valore in un'impresa implica, quindi, accrescere la dimensione del capitale economico e di conseguenza investire continuamente per aumentare questo valore.

L'impresa non agisce da sola all'interno del suo contesto di riferimento, ma si confronta continuamente con i mercati che sono formati da individui e dalla collettività, che deve soddisfare continuamente bisogni particolari e continuamente mutevoli (Guatri, 1991), e con l'ambiente circostante in cui operano altri attori quali ad esempio la pubblica amministrazione e le aziende non profit presenti sul territorio.

L'approccio dell'impresa vivente (Vicari, 1991) implica la visione di un'impresa che è parte dell'ambiente circostante e genera cambiamenti dello e nello stesso contesto in cui agisce e di conseguenza subisce i cambiamenti provenienti dallo stesso ambito in cui opera.

Nel suo stesso agire l'impresa è orientata alla comprensione e all'adattamento delle esigenze che i mercati in cui opera generano e tutto ciò al fine di assorbire tutti gli input che sono in grado di generare output di valore superiore a quello di partenza.

L'impresa non agisce, quindi, in un contesto statico, ma è continuamente soggetta alla mutevolezza dell'ambiente, in cui sono compresi i mercati con cui si confronta continuamente, in cui opera e da cui riceve e cede continuamente risorse.

Nell'adattarsi continuamente ai mercati con la propria offerta, l'impresa accresce la dimensione del proprio capitale economico attraverso la creazione di valore (Corvi, Fiocca, 1996).

Creare valore per un'impresa implica un'attività razionale, stimolante e soprattutto misurabile.

La razionalità della creazione di valore racchiude in sé l'accrescimento del valore e la creazione di una situazione nuova e migliore rispetto al punto di partenza. La creazione di valore genera, inoltre, una situazione stimolante all'interno dell'impresa stessa in quanto le azioni convergono verso un obiettivo determinato, comune e condiviso. La creazione di valore, infine, deve essere misurabile in quanto bisogna valutare le differenze create al tempo t rispetto al tempo $t-1$.

Come accennato precedentemente la creazione di valore implica una componente anche soggettiva che racchiude il soddisfacimento di bisogni utili al singolo o alla comunità di riferimento; dai fattori intrinseci di valutazione della creazione di valore da parte di un'impresa ci si sposta verso la considerazione del valore intrinseco creato da un prodotto che viene immesso su un mercato e alla sua percezione da parte del cliente. (Busacca, 1990).

L'introduzione del concetto di valore percepito dal mercato in un determinato periodo, prevede una differenziazione di questo dalla mera concezione di un valore prettamente intrinseco: la definizione della percezione del valore di un prodotto implica il coinvolgimento di fattori esterni che vengono percepiti e valutati da una terza parte che in questo caso si identifica con i mercati di riferimento e con l'ambiente in cui l'impresa opera. L'utilità stessa viene in questo caso definita come il grado di soddisfazione di un bisogno che è qualcosa di individuale e che porta in sé tutte le componenti soggettive tipiche della valutazione.

Oggi il vantaggio competitivo di un'impresa non si fonda più solo sulle proprie capacità finanziarie e organizzative e sulle capacità commerciali generiche ma anche e soprattutto sulla capacità di aggiungere, creare e sviluppare delle competenze distintive che possano renderla differente dalle altre imprese che operano negli stessi mercati (Ferrando, 1988); una nuova definizione dell'essere e

del divenire dell'impresa richiede una ridefinizione della strategia, tenendo conto del fatto che nessuna strategia è vincente se pone le basi per un depauperamento o per la non crescita del capitale delle risorse immateriali (Vicari, 1989).

Ad oggi, inoltre, si nota una evoluzione delle riflessioni e dei comportamenti interni all'impresa per la creazione di valore; da una concezione secondo cui il fine delle imprese è quello di perseguire unicamente la massimizzazione del profitto, si sta passando ad una concezione di impresa che contempla tra le sue responsabilità anche quella sociale, e che per fare ciò cerca di massimizzare e ottimizzare gli interessi della molteplicità dei portatori di interesse e pone attenzione all'ambiente in cui opera.

Da qui discende anche una nuova concezione del valore creato dall'impresa che passa attraverso lo sviluppo di competenze distintive che possano essere visibili e esplicitate nel contesto socio economico di riferimento.

Uno dei modi in cui un'impresa può creare valore sia intrinseco che estrinseco è la creazione di nuove forme di responsabilità sociale, che si traducono in azioni di management e passano dalla ridefinizione dei ruoli e delle funzioni che devono essere presidiati, all'interno della società, non solo dalle istituzioni, ma anche dalle imprese attraverso la creazione, in una logica di corporate social responsibility, di valore per tutti gli stakeholder dell'azienda stessa.

Creare valore per un'impresa implica, inoltre, tener presente i concetti di visibilità e di trasparenza per mantenere costante la fiducia dei propri interlocutori: solo attraverso un alto grado di credibilità si riesce a trasferire il valore creato, ma lo stesso trasferimento di valore porta con sé una percezione positiva dei soggetti interni ed esterni nei confronti dell'impresa stessa (Guatri, 1991).

Il driver fondamentale per la creazione di valore è la comunicazione, che sviluppa il patrimonio intangibile dell'impresa e incide sull'immagine interna ed esterna; dall'approccio dell'impresa vivente deriva la visione di impresa intesa come insieme di relazioni in continuo scambio con il contesto e l'ambiente di riferimento. Lo scambio continuo con altri soggetti presenti nel contesto crea relazioni con altri interlocutori e può aumentare il valore dell'impresa stessa e le competenze di cui necessita.

La creazione di valore da parte di un'impresa passa attraverso svariati canali, l'argomento del paper è la creazione di valore nelle collaborazioni tra imprese e aziende non profit, che si collocano nell'ambito delle azioni di responsabilità sociale delle prime e delle azioni di fundraising delle seconde.

Le aziende non profit si collocano nel filone di studi funzionalista dell'interesse pubblico, secondo cui gli interessi pubblici e generali devono essere perseguiti non solo dalle istituzioni pubbliche ma anche da altri soggetti, ed hanno l'obiettivo di rispondere alle esigenze della collettività che non sono soddisfatte dall'operato del mercato e delle istituzioni pubbliche.

Borgonovi (1994), Capaldo (1996) e Airoidi (1996) hanno introdotto in letteratura questa quarta tipologia di azienda e ne hanno individuato le caratteristiche: le aziende non profit si differenziano dalle altre tipologie di aziende grazie alle motivazioni che stanno alla base della loro origine, ai loro fini istituzionali, ai meccanismi di finanziamento, all'utilizzo dei principi di efficienza e di efficacia e alla misurazione del "valore" prodotto.

La maggior parte delle aziende non profit dipende per la loro sopravvivenza dai contributi della collettività che interviene o direttamente, come ad esempio attraverso elargizioni liberali e

prestazioni di lavoro volontario, o in maniera indiretta, attraverso i finanziamenti da parte della pubblica amministrazione. Nelle aziende non profit l'economicità, che nelle imprese è un obiettivo operativo da rispettare, è un vincolo per garantire un'esistenza autonoma dell'attività; quello che prevale nel mondo del non profit è il fine sociale e la natura di attività non economica.

Nel paper il concetto di valore è considerato in riferimento alle collaborazioni tra imprese e aziende non profit, la domanda di ricerca principale consiste nel capire come le relazioni tra mondo profit e mondo non profit possono creare valore per i due attori coinvolti nella partnership, per l'ambiente circostante e per il territorio di riferimento.

Dalla considerazione della creazione di valore riferita ad un prodotto, ci si sposta alla considerazione del valore creato dalla relazione.

Le collaborazioni tra imprese e aziende non profit si collocano nel filone della teoria dell'"interorganizational relationship", tuttavia, prima di affrontare questo tema è necessario approfondire il tema della relazione del valore attraverso una breve review della letteratura.

3. Il valore creato dalla relazione

Nel marketing business to business il valore si genera nelle relazioni di lungo periodo piuttosto che nella creazione di un prodotto o di un servizio che viene poi trasferito tra colui che compra e colui che vende (Gronroos,1997). Studiare il valore delle relazioni tra imprese significa incorporare i driver che sono alla base delle relazioni tra le aziende (Corsaro et al., 2013), e considerare nuove dimensioni che non dipendono solo dal prodotto o dal servizio creato, ma anche dalla qualità dell'interazione tra i due partner.

Considerare il valore di una relazione significa, quindi, considerare le componenti sociali e relazionali della collaborazione stessa (Corsaro et al., 2013).

Il valore della relazione è stato studiato tenendo presente varie dimensioni: le dimensioni economiche, tecniche e sociali appaiono fondamentali per la costruzione di valore durante la relazione tra un'impresa che vende e una che compra e, a queste dimensioni che possono essere definite come benefici netti della relazione, corrisponde un prezzo (Anderson, Jan, Chintagunta, 1993; Anderson, Narus, 1999; Anderson, Narus, Van Rossum, 2006).

Studi successivi (Wilson, Jantrania, 1996) hanno riassunto le dimensioni del valore delle relazioni in tre componenti fondamentali: economica, strategica e comportamentale, introducendo per la prima volta la componente strategica nella creazione di valore di una relazione. I driver positivi della creazione di valore di una relazione sono tuttavia accompagnati dai costi della relazione stessa e da una serie di sacrifici che la costruzione di valore di una relazione porta con sé (Ravald, Grönroos, 1996; Grönroos, 1997). Gwinner e altri (1998) hanno introdotto nuove dimensioni per definire il valore della relazione: accanto alla dimensione strategica, esistono, infatti, altre dimensioni come quella della confidenza che si crea tra coloro che sono in relazione e i trattamenti speciali che si creano tra gli attori. Lapierre (2000) divide gli elementi del valore delle relazioni tra quelle che si creano in riferimento al prodotto e/o al servizio e a quelle che si creano in riferimento alla collaborazione stessa: se ai primi corrispondono le dimensioni della velocità della risposta, della flessibilità, dell'affidabilità e delle competenze tecniche, alla seconda, intesa come la relazione in sé, corrispondono le dimensioni della fiducia, dell'immagine e della solidarietà. Hogan (2000) ha introdotto un nuovo costrutto nella letteratura, il valore relazionale atteso (ERV) che è definito

come l'insieme dei benefici che ci si aspetta si vengano a creare durante una relazione di lungo periodo.

Ulaga e Eggert (2001, 2005) hanno identificato le dimensioni dei benefici del valore della relazione in base ai benefici del prodotto, del servizio, dello scambio di know how, della riduzione del tempo per aggredire il mercato e delle relazioni sociali.

I driver della creazione di valore possono, inoltre, essere classificati in diretti e indiretti: Walter e altri studiosi (2001), attraverso un'analisi empirica e ponendosi dal punto di vista del fornitore coinvolto nella relazione, hanno estrapolato tre funzioni dirette, il profitto, il volume e la tutela e quattro funzioni indirette, l'innovazione, il mercato, lo scouting e l'accesso al mercato stesso. Sia le funzioni dirette che quelle indirette contribuiscono alla creazione di valore durante la relazione.

Altri studiosi si sono concentrati sul valore intangibile della relazione, che è composta a sua volta dal valore intangibile strutturale e dal valore intangibile umano (Baxter, Matear, 2004). Nel modello, inoltre il valore intangibile strutturale è composto dai costrutti della competenza, l'attitudine e l'agilità intellettuale, mentre il valore intangibile che fa riferimento alla componente umana include le relazioni, l'organizzazione e lo sviluppo. L'esigenza di dare una valutazione numerica al valore creato dalle relazioni (Gummesson, 2004) è stata esplicitata nella creazione di un indicatore ROR (Return on Relationship) che esprime, attraverso un indice il valore attribuito ad una determinata relazione.

Alla base della costruzione delle relazioni risulta fondamentale l'allineamento delle strategie dei partner, Henneberg e altri (2009), focalizzandosi sull'aspetto interazionale della creazione di valore e non solo sul lato del fornitore o dell'acquirente, hanno estrapolato tre tipologie differenti di

strategia che sono fondamentali in una relazione binaria. Le tre strategie di relazione, strategia di creazione di valore interno, strategia di creazione di valore di scambio e strategia di creazione di valore relazionale, dipendono esclusivamente dal grado crescente di coinvolgimento dei due attori nella relazione, di allineamento delle strategie e di complementarità dei due partner.

Corsaro e altri (2013) hanno ampliato la concettualizzazione della creazione di valore delle relazioni collegandola alle conseguenze che ha sulla gestione delle relazioni del portafoglio dell'impresa stessa e hanno individuato cinque caratteristiche fondamentali per la creazione di un "relationship value portfolio".

Le caratteristiche di cui tener conto sono: il valore specifico dell'attore che fa riferimento alla percezione di valore da parte di entrambi i partner che devono essere confrontate e considerate tra loro, il valore determinato collettivamente, inteso come la percezione del valore da parte dei manager coinvolti nella relazione, entrambe queste tipologie di valore fanno riferimento al livello della relazione binaria che si instaura tra i due attori; il valore del contesto di riferimento di entrambe le parti coinvolte nella relazione, il valore relativo, inteso in relazione alle altre relazioni presenti nel portafoglio, tali tipologie di valore si stabiliscono a livello di network e infine il valore interattivo, inteso come il valore creato dagli scambi continui attuati internamente e esternamente all'impresa, tale tipologia di valore si crea a livello meta in quanto oltre ai due attori e al network dei due attori coinvolti nella relazione, coinvolge anche il contesto di riferimento e l'ambiente circostante.

Corsaro (2014) ha identificato quattro processi per la rappresentazione del valore creato nella gestione delle relazioni tra imprese: la comunicazione del valore che implica anche lo studio della

flessibilità delle persone a trasferire la rappresentazione del valore in contesti differenti; la creazione del valore che implica non solo la rappresentazione di differenti idee di valore, ma anche l'organizzazione e la gestione di attività che creano valore condiviso per gli attori coinvolti nella relazione. L'appropriazione del valore che rappresenta non solo il network degli attori che partecipano alla creazione e alla gestione del valore creato, ma anche la rappresentazione del livello di disuguaglianza nella distribuzione del valore creato che ogni attore è in grado di accettare. Infine, l'ultima componente del modello è la misurazione del valore, laddove non è possibile misurare numericamente la creazione del valore si fa riferimento a componenti di misurazioni soggettive.

4. Le collaborazioni tra imprese e aziende non profit

Il tema delle collaborazioni tra imprese profit e aziende non profit e del valore creato da queste relazioni sta diventando sempre più importante in termini di frequenza e di importanza strategica: da uno scambio filantropico, caratterizzato da un donatore benvolente, l'impresa, e da un ricevente, l'azienda non profit, si sta passando alla costruzione di alleanze più strategiche (Dickinson, Barker, 2007).

Le collaborazioni tra imprese e aziende non profit si collocano nel filone della teoria dell'"interorganizational relationship": gli studi fondamentali si sono focalizzati sui motivi delle collaborazioni e sulle dinamiche che le sottendono; queste teorie si focalizzano sulla dipendenza economica (Pfeffer, Salancik, 1978), sullo scambio sociale (Oliver, 1990), sulla legittimazione (Galaskiewicz, 1985), sull'efficienza (Williamson, 1975, 1985), sulla collaborazione strategica e sulla corporate social performance (Burke, 1999; Gray, Wood, 1991; Kanter, 1994).

In letteratura le collaborazioni si distinguono in “within – sector alliances”, con riferimento alle partnership collaborative tra organizzazioni dello stesso settore, e “cross-sector alliances”, che riguardano le collaborazioni tra organizzazioni di settori diversi.

Le collaborazioni tra imprese e aziende non profit si collocano all’interno delle “cross – sector alliances”, riguardano, infatti, tipologie di organizzazioni diverse, sottese da differenti motivazioni (Andreasen, 1995).

In questo tipo di collaborazioni, le organizzazioni non profit sono interessate al raggiungimento di mercati più ampi e ad affermare la propria esistenza, le imprese, invece, sono interessate alla collaborazione sia per esplicitare la propria responsabilità sociale, sia per motivi di marketing, sia per creare e misurare il valore creato da questo tipo di collaborazioni.

Secondo alcuni autori, le collaborazioni tra imprese e aziende non profit possono essere classificate in base all’intensità di relazione, all’oggetto dell’accordo e al target a cui la partnership si riferisce (Elkington, Fennell, 2000); altri studiosi classificano le relazioni in base esclusivamente all’intensità e ne individuano tre categorie: le relazioni “arm’s length”, le collaborazioni interattive e le alleanze di management intensive (Rondinelli, London, 2003).

Le relazioni tra imprese e aziende non profit sono, inoltre, state indagate basandosi su quattro componenti fondamentali (Austin, 2000): il “collaboration continuum”, il “collaboration value construct”, il set dei driver dell’alleanza e le caratteristiche che rendono possibili la gestione della collaborazione.

Il “Collaboration Continuum” (CC), definisce lo “stage of collaboration” delle relazioni tra profit e non profit, fornisce le linee guida generali per la classificazione delle collaborazioni e lo studio delle loro possibili evoluzioni attraverso tre step: filantropico, transazionale e integrativo.

Il “Collaboration Value Construct” (CVC) definisce, invece, il valore creato dalla collaborazione e facilita l’analisi della definizione, della creazione, del bilancio e del rinnovamento del valore generato nei diversi tipi di alleanza.

La terza parte è costituita dal set di driver delle possibili alleanze che determinano la natura e il funzionamento delle collaborazioni. La quarta e ultima componente è costituita dalle caratteristiche che rendono possibili la gestione della collaborazione. Nel tempo le collaborazioni possono assumere forme e caratteristiche diverse. Nelle partnership di tipo filantropico la natura della relazione è quella dell’impresa che dona e dell’azienda non profit che riceve; nelle collaborazioni di tipo transazionale c’è un reale scambio di risorse tra impresa e azienda non profit finalizzato a specifiche attività, per esempio ad azioni di cause related marketing, oppure a sponsorizzazioni di eventi. Altre collaborazioni, invece, seguono un approccio integrativo in cui le mission, le persone e le attività dei partner si fondono per la realizzazione di azioni collettive e integrative: questo tipo di partnership rappresenta il livello più strategico di collaborazione.

Le collaborazioni tra imprese e aziende non profit possono essere classificate come relazioni a beneficio reciproco (Dickinson, Barker, 2007), in cui entrambi i partner beneficiano della dell’alleanza dei brand, e in ottica strategica bisogna sviluppare “brand alliance” innovative che possono migliorare la “brand equity” dell’impresa. I consumatori, oggi, sono sempre più coscienti del brand e creano associazioni con altre organizzazioni già mentalmente; l’associazione con

aziende non profit per un'impresa influenza la propria attività commerciale che a sua volta influenza la "brand evaluation" dell'impresa stessa e la sua valutazione sul mercato. Per l'azienda non profit costruire collaborazioni crea un beneficio in termini di risparmio dei costi di marketing, in termini di aumento dei ricavi dovuti all'alleanza dei brand e in termini di supporto alla causa.

Austin e Seitanidi (2012 a, b) partendo dalla considerazione che il fine principale della collaborazione tra imprese e aziende non profit è la creazione di valore hanno creato il framework della creazione di valore collaborativo (CVC) che è composto da quattro elementi: lo spettro della creazione di valore, gli stage della collaborazione, il processo di collaborazione e di partnership e infine la valutazione e la definizione degli outcome della collaborazione stessa. Lo spettro della creazione di valore è composto da quattro fonti di valore: la complementarietà delle risorse, il valore associativo della collaborazione, il valore del trasferimento delle risorse e il valore che si crea dalla sinergia insita nella collaborazione (Austin, Seitanidi, 2012a). Gli stage della collaborazione riprendono quelli definiti da Austin (2000) e a questi viene aggiunta la fase trasformativa, in cui il fine della collaborazione risulta quello di creare uno scambio trasformativo nei confronti della società e dell'ambiente di riferimento. Il processo di collaborazione ingloba in sé lo svolgimento vero e proprio della relazione e i driver che lo guidano, mentre gli outcome della partnership includono i costi e i benefici propri della collaborazione. (Austin, Seitanidi, 2012 b)

Il tema delle collaborazioni tra imprese e aziende non profit pur essendo sempre più presente in letteratura, manca ancora di alcune considerazioni sul coinvolgimento delle aziende non profit all'interno della collaborazione stessa; Omar e altri studiosi nel 2014 hanno costruito un nuovo

framework di riferimento in cui i driver che devono definire la strategia per il coinvolgimento di un'azienda non profit in una collaborazione con un'impresa sono il contesto, il contenuto e il processo.

Nelle collaborazioni tra organizzazioni, uno dei fattori più critici di successo è rappresentato dalla fiducia interorganizzativa, che, facilita una comunicazione più aperta e la condivisione delle informazioni (Seppänen, Blomqvist, Sundqvist, 2007; Creed, Miles, 1996).

Il fine primario del marketing è la costruzione della relazione di scambio (Hunt, Kohn, Mallozzi, 1983) che si basa necessariamente sulla fiducia tra gli attori coinvolti nella relazione. La letteratura si nutre di studi che si occupano di fiducia interpersonale che si costruisce tra le persone che lavorano in organizzazioni diverse (Zaltman, 1993), studi che investigano, invece, la fiducia interorganizzativa.

Nelle collaborazioni inter organizzative come quelle analizzate in questa tesi la fiducia risulta di fondamentale importanza in quanto riduce i costi di transazione, i costi di internalizzazione e di complessità sociale (Williamson, 1993; Arrow, 1974). La fiducia interorganizzativa, inoltre, migliora le collaborazioni informali tra i network di imprese e la collaborazione che può generare innovazione (Miles, Snow, Miles, 2000)

Secondo alcune ricerche, inoltre, la variabile relativa all'alleanza dei brand, definita "brand alliance", genera valore per entrambi i partner, in quanto le organizzazioni coinvolte sono in grado di trasferire le caratteristiche peculiari del proprio brand a quelle del partner e viceversa.

Il successo o il fallimento di una collaborazione tra impresa e azienda non profit dipende da tante variabili, tra cui il coordinamento inter organizzativo e quello interpersonale nella gestione della

collaborazione; più sono differenti tra loro i partner in termini di cultura organizzativa, più è difficile il coordinamento a livello sia organizzativo che personale (Milne, Iyer, Gooding-Williams, 1996). La collaborazione tra un'impresa e un'azienda non profit deve, quindi, essere definita anche in termini di valutazione dell'efficacia della collaborazione, "relationship effectiveness", al fine di valutare il successo percepito della collaborazione.

5. Conclusioni

Il valore della relazione nell'ambito delle collaborazioni tra profit e non profit è il tema fondamentale del paper. La domanda di ricerca è: come le collaborazioni tra imprese e aziende non profit creano valore e quali sono i driver della relazione e in che modo creano valore per la comunità territoriale di riferimento?

Alla base delle relazioni tra imprese e aziende non profit c'è la fiducia sia interpersonale che inter organizzativa; la fiducia in generale è di fondamentale importanza nelle collaborazioni tra imprese e aziende non profit, in quanto riduce i costi di transazione, i costi di internalizzazione e, soprattutto nel caso di questa tipologia di relazione, di complessità sociale nella strutturazione della partnership stessa (Williamson, 1993; Arrow 1974).

L'esistenza della fiducia genera anche innovazione, in quanto la fiducia preesistente tra gli attori della collaborazione, che di solito si è costruita nel tempo, può dare vita a pratiche innovative in una logica di collaborazione tipica dei network (Cantù, Corsaro Snehota, 2012). La fiducia inter organizzativa, inoltre, migliora le collaborazioni informali tra i network di imprese e la collaborazione che può generare innovazione (Miles, Snow, Miles, 2000)

Attraverso l'alleanza dei brand si crea valore nella collaborazione tra imprese e aziende non profit, in quanto la coerenza dei brand genera, spesso, valore positivo per i donatori dell'azienda non profit di riferimento che possono diventare potenziali clienti dell'impresa, e viceversa i clienti possono diventare donatori o volontari della non profit di riferimento.

Creare una collaborazione tra impresa e azienda non profit significa anche creare una collaborazione continua e costante tra le due realtà, efficiente ed efficace e che migliori la condivisione delle informazioni all'interno della relazione stessa.

BIBLIOGRAFIA

- Airoldi, G., Brunetti, G., & Coda, V. (1994). *Economia aziendale*. Il mulino.
- Anderson, J. C., Jain, D., & Chintagunta, P. K. (1993). Understanding customer value in business markets: Methods of customer value assessment. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1(1), 3-30.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1999). Business Market Management: Understanding. *Creating, and Delivering Value*, Upper Saddle River, New Jersey.
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard business review*, 84(3), 90.
- Andreasen, A. R. (1995). Profits for nonprofits: find a corporate partner. *Harvard business review*, 74(6), 47-50.
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Routledge.
- Arrow, K. E. (1974). The limits of organization.
- Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(suppl 1), 69-97.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012a). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0899764012450777.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012b). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0899764012454685.
- Bailey, K. D., & Rossi, M. (1995). *Metodi della ricerca sociale*. Bologna: Il mulino.
- Baxter, R., & Matear, S. (2004). Measuring intangible value in business-to-business buyer–seller relationships: An intellectual capital perspective. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 491-500.
- Seppänen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 249-265.
- Borgonovi E. (2000), *Le aziende non profit e la trasformazione di “valori” individuali in “valore” economico e sociale: elementi di teoria aziendale*, in Zangrandi A. (a cura di), *Aziende non profit: le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.
- Borgonovi E., Rusconi G. (2008), *La Responsabilità Sociale delle Istituzioni di Pubblico Interesse*, Franco Angeli: Milano.
- Burke, E. M. (1999). *Corporate community relations: The principle of the neighbor of choice*. ABC-CLIO.

- Bourgeois III, L. J., & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management science*, 34(7), 816-835.
- Burke, E. M. (1999). *Corporate community relations: The principle of the neighbor of choice*. ABC-CLIO.
- Burlingame, D., & Young, D. R. (1996). *Corporate philanthropy at the crossroads*. Indiana Univ Pr.
- Busacca, B. (1990). *L'analisi del consumatore: sviluppi concettuali e implicazioni di marketing*. Egea.
- Cantù, C., Corsaro, D., & Snehota, I. (2012). Roles of actors in combining resources into complex solutions. *Journal of Business Research*, 65(2), 139-150.
- Corsaro, D. (2014). The emergent role of value representation in managing business relationships. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 985-995.
- Corsaro, D., Fiocca, R., Henneberg, S. C., & Tunisini, A. (2013). A value perspective on relationship portfolios. *Marketing Theory*, 13(3), 275-302.
- Corvi, E., & Fiocca, R. (1996). *Comunicazione e valore nelle relazioni d'impresa*. Egea.
- Creed, W. D., & Miles, R. E. (1996). Trust in organizations. *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 16-38.
- Dickinson, S., & Barker, A. (2007). Evaluations of branding alliances between non-profit and commercial brand partners: the transfer of affect. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12(1), 75-89.
- Ekelund C. (2002), *How to Govern Relationships and Established Commitments: a study of standardized products in mature industrial markets*, Forfatten, Copenhagen.
- Elkington, J., & Fennell, S. (2000). Partners for sustainability. In *Terms for endearment: Business, NGOs and sustainable development* (Vol. 149, No. 162, pp. 149-162). Greenleaf Publishing in association with GSE Research.
- Ferrando, P. M. (2010). Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell'impresa. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, (1).
- Galaskiewicz, J. (1985). Interorganizational relations. *Annual review of sociology*, 281-304.
- Gray, B., & Wood, D. J. (1991). Collaborative alliances: Moving from practice to theory. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), 3-22.
- Grönroos, C. (1997). Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies. *Journal of marketing management*, 13(5), 407-419.
- Guatri, L. (1991). *La teoria di creazione del valore: una via europea*. Egea.
- Guatri, L., & Vicari, S. (1994). *Sistemi d'impresa e capitalismi a confronto: creazione di valore in diversi contesti*. Egea.
- Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 136-148.

- Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (1998). Relational benefits in services industries: the customer's perspective. *Journal of the academy of marketing science*, 26(2), 101-114.
- Henneberg, S. C., Pardo, C., Mouzas, S., & Naudé, P. (2009). Value dimensions and relationship postures in dyadic 'Key Relationship Programmes'. *Journal of Marketing Management*, 25(5-6), 535-550.
- Hogan, J. E. (2001). Expected relationship value: a construct, a methodology for measurement, and a modeling technique. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 339-351.
- Hunt, R. W., Kohn, P. M., & Mallozzi, C. B. (1983). Factor analysis of the interpersonal trust scale with a noncollege population. *Journal of personality assessment*, 47(5), 507-508.
- Kanter, R. M. (1994). Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard business review*, 72(4), 96-108.
- Kotler, P., & Andreasen, A. R. (1996). *Strategic marketing for nonprofit organizations* (Vol. 5). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. John Wiley & Sons.
- Lapierre, J. (2000). Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), 122-145.
- London, T., Rondinelli, D. A., & O'Neill, H. (2005). Strange bedfellows: Alliances between corporations and nonprofits. *Handbook of strategic alliances*, 353-366.
- Miles, R. E., Snow, C. C., & Miles, G. (2000). TheFuture. org. *Long range planning*, 33(3), 300-321.
- Milne, G. R., Iyer, E. S., & Gooding-Williams, S. (1996). Environmental organization alliance relationships within and across nonprofit, business, and government sectors. *Journal of Public Policy & Marketing*, 203-215.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of management review*, 15(2), 241-265.
- Omar, A. T., Leach, D., & March, J. (2014). Collaboration Between Nonprofit and Business Sectors: A Framework to Guide Strategy Development for Nonprofit Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(3), 657-678.
- Osborn, R. N., & Hagedoorn, J. (1997). The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal*, 40(2), 261-278.
- Perrini, F. (Ed.). (2006). *The new social entrepreneurship: what awaits social entrepreneurial ventures?*. Edward Elgar Publishing.
- Perrini, F., & Tencati, A. (2008). Corporate social responsibility. *Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, Egea, Milano.
- Pfeffer, J. S., & Salancik, G. (1978). GR (1978). The external control of organizations: a resource dependence perspective. *New York*.

- Polonsky, M. J., & Speed, R. (2001). Linking sponsorship and cause related marketing: Complementarities and conflicts. *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1361-1389.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review*, 80(12), 56-68.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.
- Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European journal of marketing*, 30(2), 19-30.
- Rondinelli, D. A., & London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations. *The Academy of Management Executive*, 17(1), 61-76.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (Eds.). (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester University Press.
- Tsoutsoura, M. (2004). Corporate social responsibility and financial performance. *Center for Responsible Business*.
- Uлага, W., & Eggert, A. (2001). Developing a standard scale of relationship value in business markets. In *IMP Conference proceedings*.
- Uлага, W., & Eggert, A. (2005). Relationship value in business markets: the construct and its dimensions. *Journal of Business-to-business Marketing*, 12(1), 73-99.
- Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988). Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *The Journal of Marketing*, 58-74.
- Vicari, S. (1991). *L'impresa vivente: itinerario in una diversa concezione*. Etas libri
- Vicari, S. (1989). *Nuove dimensioni della concorrenza: strategie nei mercati senza confini*. EGEA, Ed. Giuridiche Economiche Aziendali dell'Univ. Bocconi.
- Wilson, D.T., & Jantrania, S (1996). Undestanding the value of relationship. *Asia-Australia Marketing Journal* 2(1), 55-66.
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value creation in buyer–seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial marketing management*, 30(4), 365-377.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: antitrust analysis and implications. *Markets and hierarchies: antitrust analysis and implications*.
- Williamson, O. (1985). E.(1985): The Economic Institutions of Capitalism. *New York*.
- Wymer Jr, W. W., & Samu, S. (2003). Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11(1), 3-22.

“La creazione di valore nelle collaborazioni tra imprese e aziende non profit: un modello di analisi applicata al caso italiano”

1. Introduzione

In origine il termine capitale sociale è stato utilizzato per descrivere le risorse relazionali messe in campo dalle persone per convivere all'interno delle proprie comunità (Loury, 1977); spostandosi dal lato delle imprese, invece, il capitale sociale può essere definito come una risorsa produttiva che, tra l'altro, attiene all'abilità di un'impresa di creare innovazione (Tsai, Ghoshal, 1998).

Il capitale sociale è solitamente identificato da tre dimensioni (Nahapiet et al., 1997), quella strutturale, quella relazionale e quella cognitiva: nel paper si farà riferimento in particolare al capitale sociale, inteso come valore, che si crea nella gestione di relazioni tra imprese e aziende non profit. Quando due attori interagiscono tra loro per un periodo di tempo, la loro relazione di fiducia diventa sempre più concreta e soprattutto i due attori percepiscono sempre più affidabile il proprio partner.

Quando tra i due attori si stabilisce una relazione di fiducia, questi iniziano a scambiarsi tra loro informazioni senza preoccuparsi di come queste verranno utilizzate; l'abbattimento delle barriere relative allo scambio di informazioni fa sì che, nello stesso tempo, emergano comportamenti cooperativi che implicano lo scambio e la combinazione di risorse (Nahapiet, Ghoshal, 1997).

La domanda di ricerca che verrà esaminata nel paper è: *“come le collaborazioni tra imprese e aziende non profit creano valore per entrambi i partner e come questo può essere definito”*.

Il paper, che segue una metodologia quantitativa, in quanto riporta i risultati di una survey condotta su 68 aziende non profit e imprese che hanno effettuato collaborazioni con imprese e aziende non

profit rispettivamente, è così strutturato: nella prima parte verranno definiti tutti i costrutti utilizzati nella costruzione del questionario e le relative misure, nella seconda parte verrà presentato il modello attraverso cui si definisce la creazione di valore, nella terza parte i risultati delle ipotesi testate, mentre nell'ultima parte verrà presentata la discussione dei risultati.

2. I costrutti

2.1 La fiducia

La fiducia è un elemento centrale per la creazione, lo sviluppo e il mantenimento di una relazione tra due attori che collaborano tra loro, e questo avviene secondo gli studiosi in differenti contesti (Amani, 2015); pur mancando una definizione univoca di fiducia ai fini del paper in oggetto è utile menzionare il lavoro di Ganesan del 1994 che si focalizza su un approccio bidimensionale della fiducia basato sulla credibilità e sulla benevolenza nella creazione di una relazione tra il venditore e il cliente. La credibilità fa riferimento alla volontà del cliente di affidarsi alle competenze e alla capacità del venditore (Moorman et al, 1992, Rempel et al, 1985); la benevolenza fa, invece, riferimento all'insieme delle qualità, delle caratteristiche e delle intenzioni del partner.

Non esiste una definizione univoca di fiducia, come affermato da Kramer nel 1999, tuttavia, nel paper ci si rifarà alla definizione di fiducia di Mayer e altri (1995) secondo cui la fiducia è intesa come la capacità di essere vulnerabile a causa delle azioni del partner con cui si collabora ed è basata sulle aspettative di comportamento della propria controparte, senza tener conto della possibilità di monitorare e controllare l'operato del proprio partner.

In letteratura i modelli basati sulla razionalità asseriscono che elevati livelli di fiducia iniziano a costruirsi dopo ripetute interazioni positive tra i partner e quindi la fiducia tra due partner tra loro

estranei aumenta gradualmente con il tempo se i due attori della collaborazione rispondono positivamente alle aspettative e il ripetersi di interazioni positive crea con il tempo una sorta di contratto implicito (Blau, 1964; Holmes, 1991; Kelley, 1979; Lewicki, Bunker, 1995; Rempel, Holmes, Zanna, 1985, Rousseau, McLean Parks, 1993).

Accanto ai modelli razionali che danno poca importanza alla fiducia iniziale che si crea tra due attori tra loro estranei, ne esistono altri secondo cui la fiducia che si instaura inizialmente tra due attori estranei può assumere dimensioni piuttosto rilevanti in termini di confidenza e di scambio di informazioni (Berg, Dickhaut, McCabe, 1995; Kim, Xu, Koh, 2004; Lount et al., 2008; Meyerson, Weick, Kramer, 1996; Yamagishi, Yamagishi, 1994).

Studi più recenti (Brewer 2008, Messick, Kramer, 2001) hanno introdotto il concetto di fiducia depersonalizzata e l'ipotesi di "shallowness" che tenta di spiegare come mai le persone accordano fiducia ad individui che non conoscono in base al fatto che esistono una serie di informazioni da cui possono trarre le proprie considerazioni relative alla fiducia da accordare al proprio partner, anche se non lo conoscono; la teoria della depersonalizzazione della fiducia, inoltre, asserisce che la decisione di accordare o meno fiducia ad un controparte è influenzata dagli stereotipi e dalle aspettative che nutriamo nei confronti del partner con cui si collabora. Continuare a dare o meno fiducia al partner dipende dalla successiva associazione dei risultati positivi legati alle aspettative pre esistenti. Le aspettative sulla fiducia della propria controparte riflettono una probabilità soggettiva che un attore si comporti in una determinata maniera (Fishbein, Ajzen 1975; Lamsa, Pucetaite 2006; McKnight, Kacmar, Choudhury, 2004). Secondo altri studiosi, infine, la definizione di fiducia è descritta come uno stato psicologico semi stabile degli individui che diventa

critico nei momenti di cambiamento non solo personale, ma anche organizzativo (Lines et al., 2005).

In generale la fiducia è strettamente correlata con una serie di aspettative sui comportamenti delle persone, e include anche la gestione di una serie di comportamenti rischiosi dovuti all'interazione tra le parti che tendono ad ottimizzare congiuntamente i risultati derivanti dai comportamenti cooperativi.

La fiducia è, quindi, un aspetto fondamentale della gestione delle relazioni che, però, varia a seconda delle persone che interagiscono tra loro e a seconda della relazione che si stabilisce tra le persone (Schoorman, Mayer, & Davis, 2007).

Nell'ambito degli studi di marketing, il concetto di fiducia risulta di fondamentale importanza: costruire una relazione di fiducia con i propri consumatori risulta di fondamentale importanza per le aziende che producono servizi, così come la costruzione di relazioni di fiducia tra i clienti e gli impiegati a contatto con il pubblico (Claycomb, Martin, 2002), in cui la costruzione della fiducia interpersonale risulta di fondamentale importanza.

Riprendendo la definizione di Gundlach e Murphy del 1993, secondo cui la fiducia è la variabile universalmente riconosciuta come base per l'interazione e lo scambio tra le persone, ai fini del paper verranno presi in considerazione i costrutti della fiducia interorganizzativa che si costruisce tra i due partner, l'impresa e l'azienda non profit, nella gestione di una relazione e la fiducia interpersonale che si stabilisce tra gli attori che costruiscono questo tipo di relazione.

2.1.1 La fiducia interpersonale

Il concetto di fiducia interpersonale è di fondamentale importanza quando si considerano gli effetti dei processi interpersonali, come ad esempio le negoziazioni o le relazioni che si stabiliscono tra gli attori coinvolti in una collaborazione (Kramer, Lewicki, 2010). La fiducia interpersonale ingloba in sé le aspettative future e le norme soggettive che fanno riferimento alle interazioni sociali che si stabiliscono tra gli individui e che non possono non considerare anche gli aspetti etici della relazione: gli individui che non si aspettano di essere trattati con onestà e che non considerano l'affidabilità del proprio partner tenderanno a non esperire comportamenti etici e onesti nel loro operato e ad adottare un comportamento difensivo che può essere il risultato di una mancanza di fiducia interpersonale nei confronti del proprio partner (De Cremer, van Dijk, Pillutla, 2010; Zhang et al., 2009, Rotter, 1980).

La fiducia è strettamente correlata con i processi di negoziazione interpersonale e alle aspettative di avere a che fare con un partner onesto e aperto nei confronti della relazione (Thompson, 2010; Ross, LaCroix, 1996, Olekalns, Smith, 2009; Fells, 1983).

La fiducia interpersonale, quindi, può essere definita come la tendenza da parte di un attore di confidare nell'onestà del proprio partner ed è positivamente correlata con comportamenti altruistici (Cappella, 2002; Rotter, 1971, Cadenhead, Richman, 1996) e pro-sociali, come ad esempio fare beneficenza. In riferimento alle operazioni di cause related marketing i consumatori che considerano gli altri, in generale, come affidabili e generosi, hanno comportamenti positivi nei confronti dell'acquisto di prodotti collegati a cause sociali di un'azienda (Andaleeb, 1995).

La fiducia interpersonale risulta, inoltre, di fondamentale importanza anche quando si parla della costruzione di network in cui sono presenti aziende non profit e pubbliche amministrazioni: i fattori fondamentali per la costruzione della fiducia all'interno del network sono una cooperazione positiva tra i due attori, cioè tra colui che dà fiducia e colui che la riceve, la frequenza delle relazioni positive tra gli attori, la trasferibilità della fiducia e l'affidabilità percepita; infine, la fiducia tra i due attori tra cui si stabilisce una relazione di fiducia è positivamente correlata alla cooperazione futura (Lambright, Mischen, Laramée 2010).

2.1.2 La fiducia interorganizzativa

Le relazioni di fiducia, in generale, possono essere considerate in base a tre livelli: negli scambi interpersonali, negli scambi economici e negli scambi che avvengono all'interno della società.

Nelle relazioni interpersonali la fiducia è definita come la propensione di una persona ad aumentare la propria vulnerabilità in base alle azioni della controparte con cui stabilisce una relazione di qualsiasi genere (Zand, 1972); negli scambi economici la fiducia è definita in relazione alle aspettative secondo cui gli attori coinvolti si impegneranno ad essere onesti nelle negoziazioni e a non approfittare dei vantaggi connessi quando la relazione si stabilisce (Hosmer, 1995). Negli scambi che avvengono, invece, all'interno di una società le aspettative relative alla fiducia sono basate sulle su un attributo collettivo che la stessa società attribuisce alla fiducia (Lewis, Weigert, 1985).

Le relazioni tra le imprese presuppongono che la fiducia che si costruisce sia basata su una serie di aspettative tra i partner relative ai comportamenti e all'esperire quei determinati comportamenti alla luce delle aspettative definite a priori (Madhok, 1995; Thorelli, 1986). La fiducia che si stabilisce

nelle relazioni tra le organizzazioni è costituita da una componente strutturale e da una comportamentale: la prima dimensione, quella strutturale, secondo Madhok (1995) si riferisce alla complementarità delle risorse che i due attori mettono in campo quando collaborano tra loro.

La dimensione strutturale è fondamentale per la creazione della relazione, ma non assicura la continuità della stessa perché uno dei due partner può diventare più dipendente dall'altro.

La componente relativa alle aspettative sul comportamento della controparte con cui si collabora implica l'esistenza di una determinata confidenza tra i partner e risulta fondamentale per la sopravvivenza di una relazione nel tempo che non dipende dalle componenti strutturali legate alla vulnerabilità della relazione, ma alle aspettative di integrità del partner. La confidenza è collegata alla credenza da parte di un'impresa che il proprio partner si comporterà in modo da generare outcome positivi (Moorman, Deshpande, Zaltman 1993).

Nello studio della creazione di valore nelle relazioni tra imprese e aziende non profit la fiducia che si stabilisce a livello inter organizzativo è considerata come il livello di confidenza e di conseguenti aspettative che un partner presuppone relativamente all'integrità e all'onestà del partner (Morgan, Hunt, 1994).

La fiducia interorganizzativa ha un ruolo fondamentale, secondo alcuni studiosi (Bradach, Eccles, 1989), per evitare di mettere in atto comportamenti opportunistici, per bilanciare i singoli ritorni positivi attraverso performance positive congiunte, in quanto i benefici del singolo di breve periodo vengono sacrificati in favore degli interessi di lungo periodo della relazione stessa (Axelrod, Banks, 1987; Stinchcombe, 1986). Nelle relazioni tra imprese il rischio di comportamenti opportunistici viene spesso ridotto in quanto si tende più che altro alla cooperazione tra partner (Hill, 1990). La

fiducia, inoltre, risulta di fondamentale importanza in quanto la collaborazione tra imprese, laddove è basata su di essa, riesce a indebolire le relazioni gerarchiche tra le imprese e a rafforzare lo scambio basata sulla mutualità degli interessi tra i vari attori della collaborazione (Bradach, Eccles, 1989; Dwyer, Schurr, Oh, 1987).

Costruire relazioni di fiducia tra le imprese porta, inoltre, al raggiungimento di importanti risultati in termini di performance e di efficienza (Bleeke , Ernst,1991; Parkhe, 1993b; Wilkins, Ouchi, 1983).

La fiducia è uno dei quattro driver che generano performance positive quando si parla di relazioni inter organizzative di successo insieme alla dipendenza, ai costi di transazioni e norme relazionali (Robert, 2007). Passando ad investire risorse dalla costruzione della relazione ad investimenti specifici efficienti ed efficaci si genera valore per gli attori coinvolti nella collaborazione (Robert, 2007).

2.2 L'alleanza dei brand

Le collaborazioni tra imprese e aziende non profit creano benefici per entrambi i partner: le aziende non profit acquisiscono dalla collaborazione risorse finanziarie attraverso partnership di lungo periodo con imprese, che, sostenendo la relazione con il mondo del non profit possono incrementare l'attitudine positiva dei consumatori nei confronti del proprio brand. I benefici derivanti dalla collaborazione sono, per le imprese, attenuati o migliorati dall'effetto dell'associazione del proprio brand con quello del partner non profit (Porter, Kramer, 2002). L'associazione dei brand nelle collaborazioni tra imprese e aziende non profit avviene esattamente nella stessa maniera dei modelli

di funzionamento di trasferimento ed espansione del brand tipici delle imprese (Aaker, Keller, 1990).

Parlare di brand significa considerare il logo associato, gli strumenti legali, l'immagine associata al brand nella mente dei consumatori, le relazioni che si creano, il valore creato ed associato al brand e l'identità di sistema a cui il brand riconduce.

Il fine ultimo di coloro che si occupano di marketing è quello di creare una percezione positiva nei consumatori, che comprano il prodotto di quel determinato brand e che associano a questo prodotto un prezzo premium rispetto ad un prodotto non brandizzato (Dickinson, Barker, 2007).

Un'alleanza tra brand include un'associazione di lungo periodo tra due o più brand singoli, prodotti o assetti proprietari (Dickinson, Barker, 2007). L'associazione tra i brand può essere rappresentata fisicamente e nel contempo simbolicamente attraverso l'associazione dei loghi; l'associazione dei brand tra un'impresa e un'azienda non profit è strettamente correlata alla causa, ma riguarda anche una relazione completa tra i due partner, in cui da un punto di vista commerciale l'impresa cerca di costruire brand equity attraverso l'alleanza con nuovi brand, nel caso di questo paper non profit, e l'espansione di nuovi mercati. Tale alleanza tra profit e non profit influenza il giudizio totale nei confronti dell'entità commerciale nel suo complesso (Brown, Dacin, 1997).

Dal punto di vista delle aziende non profit creare alleanze con le imprese significa espandere i propri mercati e risparmiare sui costi di marketing e rintracciare nuovi donatori e/o volontari per la propria causa (Bandini, Anzivino, 2013; Dickinson, Barker, 2007).

2.3 La comunicazione interorganizzativa

Alla base delle collaborazioni tra imprese e aziende non profit esiste una comunicazione interorganizzativa efficace.

La comunicazione interorganizzativa è strettamente correlata con la creazione di valore nei rapporti tra le diverse organizzazioni: le organizzazioni imparano costantemente dal confronto con altre organizzazioni attraverso la condivisione di informazioni e conoscenze tacite e critiche (Grant, 1996; Kogut, Zander, 1992).

Una comunicazione aperta, costante e frequente risulta di fondamentale importanza per la creazione di relazioni di valore (Christopher, 1992) e la comunicazione può facilitare lo sviluppo di relazioni di valore e anche facilitare i comportamenti competitivi (Kotabe, Martin, Domoto, 2003; Takeishi, 2001, Grant, 1996; Kogut, Zander, 1992).

La comunicazione interorganizzativa può portare alla creazione di confidenza tra gli attori coinvolti nella relazione, alla creazione di fiducia e alla cooperazione tra i due partner e può generare valore (Anderson, Narus, 1990; Anderson, Weitz, 1992), di conseguenza la comunicazione interorganizzativa può generare un aumento della trasparenza dei comportamenti e la riduzione dell'asimmetria informativa.

In generale la comunicazione interorganizzativa è caratterizzata dalla frequenza delle relazioni, dalla formalità e dalla direzione, unidirezionale e o bidirezionale, della comunicazione (Mohr, Fisher, Nevin, 1996; Mohr, Nevin 1990).

2.4 Il livello di collaborazione

Il livello di collaborazione è caratterizzato da alcune dimensioni fondamentali tra cui l'integrazione crescente e la crescente formalizzazione dell'accordo.

La maggior parte degli studi sul livello di collaborazione, si basa sui diversi stage di collaborazione che possono crearsi tra gli attori della partnership presenti (Bailey, Koney, 2000; Gajda, 2004; Hogue, 1993; Peterson, 1991). In particolare alcuni studi si focalizzano sullo studio del flusso di cambiamento degli stage di collaborazione, secondo cui prima che le collaborazioni, tra i partner, diventino efficaci ed efficienti, devono passare da un livello di collaborazione piuttosto scarso ad uno elevato (Gajda, 2004). Nel modello di Gajda del 2004 i gruppi coinvolti nella collaborazione passano da uno stage iniziale in cui la collaborazione è quasi inesistente ad uno, ultimo, in cui la collaborazione è totale e si giunge quasi ad una unificazione delle attività degli attori coinvolti nella collaborazione stessa.

Il concetto di collaborazione divisa in stage è presente anche negli studi che si occupano di collaborazione tra imprese e aziende non profit: nello specifico le relazioni tra imprese e aziende non profit sono state indagate basandosi su quattro componenti fondamentali (Austin, 2000): il "collaboration continuum", il "collaboration value construct", il set dei driver dell'alleanza e le caratteristiche che rendono possibili la gestione della collaborazione. Il "Collaboration Continuum" (CC), definisce lo "stage of collaboration" delle relazioni tra profit e non profit, fornisce le linee guida generali per la classificazione delle collaborazioni e lo studio delle loro possibili evoluzioni attraverso tre step: filantropico, transazionale e integrativo, a questi step si aggiunge poi l'ultimo, quello interazionale (Austin, Seitanidi, 2012).

3. Le misure

3.1 La fiducia interorganizzativa

Per misurare la fiducia interorganizzativa è stata utilizzata una scala Likert riadattata da Zaheer, McEvily, Perrone (1998), composta da 5 item e con una scala da 1 a 7, dove 1 implica completo disaccordo e 7 implica accordo completo.

Nelle analisi sono stati considerati solo 4 degli item della scala, gli item 1, 2, 3 e 4, così da avere un'alpha di Cronbach pari a 0,982.

3.2 La fiducia interpersonale

La fiducia interpersonale è stata misurata attraverso una scala Likert riadattata da Zaheer, McEvily, Perrone, (1998) e da Norman, (2002). La scala presentata poi nel questionario è composta da 7 item, con una scala da 1 a 7, dove 1 implica completo disaccordo, mentre 7 completo accordo.

Per le analisi presentate successivamente non sono stati considerati tutti gli item, ma gli item 1, 3, 4, 5, 6, 7, con un'alpha di Cronbach pari a 0,786.

3.3 La comunicazione interorganizzativa

La comunicazione interorganizzativa è stata misurata da una scala Likert composta da 6 item e riadattata da Paulraj, Lado, Chen (2008). La scala va da 1 a 7, dove 1 implica completo disaccordo, mentre 7 completo accordo.

Per le analisi sono stati considerati gli item 2, 3, 4, 5, 6, con un'alpha di Cronbach pari a 0,842.

3.4 Il livello di collaborazione

Il livello di collaborazione è stato misurato con una scala composta da tre item, che vanno da 1 a 5, dove 1 è completo disaccordo, mentre 5 è completo accordo. La scala è stata riadattata da Frey, Lohmeier, Lee e Tollefson (2006).

I tre item della scala si sono ridotti a 2, il primo e il secondo, per avere un'alpha di Cronbach pari a 0,522.

3.5 L'alleanza dei brand

La scala utilizzata è stata riadattata da Low, Lamb, (2000), composta da tre item.

La scala va da 1 a 5, dove 1 indica completa disaccordo, mentre 5 completo accordo.

I tre item della scala sono stati mantenuti tutti, in quanto l'alpha di Cronbach è pari a 0,812.

3.6 La creazione di valore nelle collaborazioni

Per analizzare questo costrutto è stata creata una scala composta da 7 item. La scala va da 1 a 5, dove 1 implica completo accordo, mentre 5 completo disaccordo. L'alpha di Cronbach, considerando tutti gli item era pari a 0,453; dato il valore piuttosto basso dell'alpha si è proceduto con un'analisi di fattorizzazione, che ha dato vita a due costrutti interni alla creazione di valore: la creazione di valore relazionale e la creazione di valore di competenze. Del costrutto verrà, considerato un item singolo, nello specifico l'item relativo al trasferimento di know how nelle collaborazioni tra imprese e aziende non profit.

4. Il campione

Il campione a cui è stato somministrato il questionario è composto da 68 aziende non profit e imprese, nello specifico 48 aziende non profit e 20 imprese, che svolgono abitualmente collaborazioni rispettivamente con le imprese e con le aziende private.

Le aziende non profit e le imprese operano tutte sul territorio italiano.

Nelle analisi come variabili di controllo sono stati utilizzati: il numero di dipendenti, il fatturato del 2014 e la variabile dummy che indica se ci si riferisce ad un'impresa o ad un'azienda non profit.

5. Le ipotesi

I modelli che testano le ipotesi del paper per valutare sono stati riportati nella Figura 1.

H1: Più elevata è la fiducia interpersonale esistente tra imprese e aziende non profit, che collaborano tra loro, più il livello di collaborazione è avanzato.

Esiste una relazione positiva tra il livello di collaborazione tra imprese e aziende non profit e la fiducia interpersonale. Il Model1 nella Figura 1 mostra che all'aumentare della fiducia interpersonale tra coloro che gestiscono la collaborazione all'interno delle due realtà, profit e non profit, aumenta il livello di collaborazione, che da basso diventa sempre più elevato (Gajda, 2004), spaziando all'interno di un "collaboration continuum" (Austin, Seitanidi, 2012) in cui le fasi della collaborazione sono visti come dei veri e propri step in ordine di crescente difficoltà.

H2: Più elevata è l'alleanza dei brand tra imprese e aziende non profit che collaborano tra loro, più forte è la relazione tra la fiducia interpersonale e livello di collaborazione.

L'ipotesi è riportata nella Tabella1 confrontando il Model2 con Model2-Interaction. L'interazione appare significativa e, a conferma di questo, la differenza dell' R^2 tra l'ipotesi in cui l'interazione

non c'è e quella in cui c'è positiva a pari a 0.0585. L'alleanza dei brand tra le imprese e le aziende non profit che decidono di collaborare tra loro (Porter, Kramer, 2002), migliora la relazione esistente tra il livello di collaborazione e la fiducia interpersonale.

H3: Più elevata è la fiducia interorganizzativa tra imprese e aziende non profit che collaborano tra loro, più il livello di collaborazione è avanzato.

L'ipotesi testata è stata riportata nella Figura 1 con il nome di Model3. L'ipotesi è verificata e si evince che all'aumentare della fiducia interorganizzativa aumenta il livello di collaborazione tra l'impresa e l'azienda non profit. L'esistenza di un'elevata fiducia a livello inter organizzativo tra imprese e aziende non profit, che collaborano tra loro, implica una certa confidenza tra i due attori della partnership, che presuppone la credenza di un'integrità morale e di una certa onestà da parte del partner (Morgan, Hunt, 1994). L'esistenza di un livello elevato di fiducia inter organizzativa aumenta il livello di collaborazione tra gli attori della partnership in quanto funge da controllo per l'attivazione di comportamenti opportunistici e cerca di trasformare le azioni positive congiunte di collaborazione di breve periodo in collaborazioni che creano valore nel lungo periodo (Axelrod, 1986; Beamish, Banks, 1987; Stinchcombe, 1986).

H4: Più elevata è l'alleanza dei brand tra imprese e aziende non profit che collaborano tra loro, più forte è la relazione tra la fiducia interpersonale e valore creato.

Il Model4 e Model4-Interaction mostrano che la relazione vale anche per la fiducia interorganizzativa, anche se in maniera meno accentuata che per la fiducia interpersonale. L'alleanza dei brand migliora la relazione esistente tra la fiducia interorganizzativa tra l'impresa e l'azienda non profit e il livello di collaborazione. L' R^2 è, infatti, positivo e pari a 0.0037.

H5: Più elevata è la comunicazione interorganizzativa tra imprese e aziende non profit che collaborano tra loro, più avanzato è il livello di collaborazione.

La colonna Model5 della Figura 1 mostra che l'ipotesi 5 è verificata. All'aumentare della fiducia inter-organizzativa aumenta, infatti, il livello di collaborazione tra imprese e aziende non profit.

La condivisione continua di informazioni tra imprese e aziende non profit, durante la gestione della collaborazione, rende la collaborazione più efficace ed efficiente, portandola da uno step ad uno più elevato, in quanto genera relazione di valore (Christopher, 1992) e facilita il confronto costruttivo con l'altra organizzazione che fa parte della collaborazione.

H6: Più elevata è l'alleanza dei brand tra impresa e azienda non profit, più è forte la relazione tra comunicazione interorganizzativa e livello di collaborazione.

L'alleanza dei brand migliora positivamente la relazione tra la comunicazione interorganizzativa e il livello di collaborazione tra imprese e aziende non profit, come mostrato dalla colonna Model6.

All'aumentare della comunicazione interorganizzativa aumenta il livello di collaborazione tra imprese e aziende non profit e questa correlazione positiva aumenta laddove i due attori hanno dei brand allineati tra loro in quanto il tutto genera delle collaborazioni di valore che non si esauriscono nel breve periodo, ma mirano alla creazione di valore in maniera continuativa.

H7: La creazione di valore nelle collaborazioni tra imprese e aziende non profit, in termini di trasferimento di Know How è direttamente correlata con la fiducia interpersonale esistente tra gli attori della partnership.

Il Model7 mostra i risultati di questa correlazione: la fiducia interpersonale influenza positivamente la creazione di valore definita come trasferimento di know how tra impresa e azienda non profit e

viceversa. Le collaborazioni inter-organizzative tra profit e non profit generano quindi un valore maggiore all'aumentare della fiducia interpersonale esistente tra le due realtà che hanno stabilito tra loro la collaborazione.

Figura 1: Il test delle ipotesi

	Model1	Model2	Model2-Interaction	Model3	Model4	Model4-Interaction	Model5	Model6	Model6-Interaction	Model7
IPTRUST	0.444** (2.91)	0.14 (0.96)	0.128 (0.91)							0.330* (2.05)
IOTRUST				0.0483** (3.46)	0.118 (0.75)	0.0958 (0.58)				
IOCOMM							0.699*** (4.92)	0.366* (2.05)	0.334 (1.86)	
LogF	0.211 (1.92)	0.190* (2.06)	0.209* (2.36)	0.193 (1.76)	0.172 (1.79)	0.178 (1.83)	0.131 (1.35)	0.153 (1.70)	0.158 (1.76)	0.143 (1.23)
LogD	-0.854 (-1.68)	-1.063* (-2.49)	-1.029* (-2.52)	-0.829 (-1.68)	-1.051* (-2.42)	-1.052* (-2.40)	-1.084* (-2.45)	-1.129** (-2.75)	-1.048* (-2.54)	(-0.102) (-0.19)
Type	-0.247 (-0.62)	-0.141 (0.41)	-0.0130 (0.04)	-0.161 (-0.42)	0.197 (0.57)	0.164 (0.46)	0.749 (1.94)	0.558 (1.53)	0.383 (0.99)	-0.527 (-1.26)
ABRAND		0.571*** (4.24)	0.586*** (4.55)		0.580*** (3.66)	0.609*** (3.59)		0.422** (2.75)	0.545** (3.01)	
IPTRUSTXABRAND			0.309* (2.19)							
IOTRUSTXABRAND						0.0765 (0.52)				
IOCOMMxABRAND									0.0955 (1.25)	
Constant	-2.823 (-1.91)	-2.389 (-1.93)	-2.832* (-2.36)	-2.561 (-1.72)	-2.101 (-1.61)	-2.244 (-1.67)	-1.563 (-1.19)	-1.839 (-1.51)	-1.996 (-1.64)	-2.275 (-1.46)
Observations	45	45	45	44	44	44	45	45	45	45

6. Discussione e conclusioni

Le ipotesi verificate nel paper prendono in considerazione alcuni dei costrutti fondamentali quando si parla di relazioni inter organizzative: la fiducia, intesa sia come fiducia interpersonale, che come fiducia inter organizzativa, il livello di collaborazione, inteso come una serie di step consecutivi disposti lungo un continuum di creazione di valore, percorrendo i quali, le collaborazioni da semplici, diventano più complesse, fino a diventare co-generatrici di valore.

Gli altri costrutti presi in considerazione sono l'alleanza dei brand, che indica la vicinanza che esiste tra i brand delle realtà che creano una collaborazione tra loro, la comunicazione interorganizzativa, intesa come driver fondamentale per la creazione di una certa "confidenza" tra gli attori della collaborazione e, infine, la creazione di valore, che nello specifico del paper è stato inteso come "Trasferimento di know how".

Le ipotesi testate nel paper mostrano che il livello di collaborazione tra imprese e aziende e non profit, inteso come la capacità di portare avanti collaborazioni sempre più complesse nel tempo, passando cioè nel continuum definito da Austin e Seitanidi nel 2012, da un livello di collaborazione base, ad uno transazionale, è influenzato dalle relazioni di fiducia sia interpersonale che interorganizzativa esistente tra l'impresa e l'azienda non profit.

La fiducia, intesa come la variabile universalmente riconosciuta (Gundlach, Murphy, 1993) per la creazione di relazioni tra attori diversi aiuta il passaggio tra i vari step che definiscono la complessità di una relazione tra imprese e aziende non profit.

La relazione positiva tra fiducia e livello di collaborazione vale sia quando si parla di fiducia interorganizzativa che quando si considera la fiducia interpersonale.

La fiducia interorganizzativa, nella sua accezione di componente strutturale (Madhok, 1995), facendo riferimento alla complementarità delle risorse che si mettono in gioco quando si crea una relazione, aumenta il livello di collaborazione tra imprese e aziende non profit: mettere in campo risorse complementari significa rendere la collaborazione più intensa e creare valore attraverso uno scambio di competenze tra le realtà coinvolte.

Anche l'esistenza della fiducia interpersonale aumenta il livello di collaborazione, in quanto crea aspettative positive relativamente ai comportamenti, agiti dal partner, e sull'onestà di questi comportamenti.

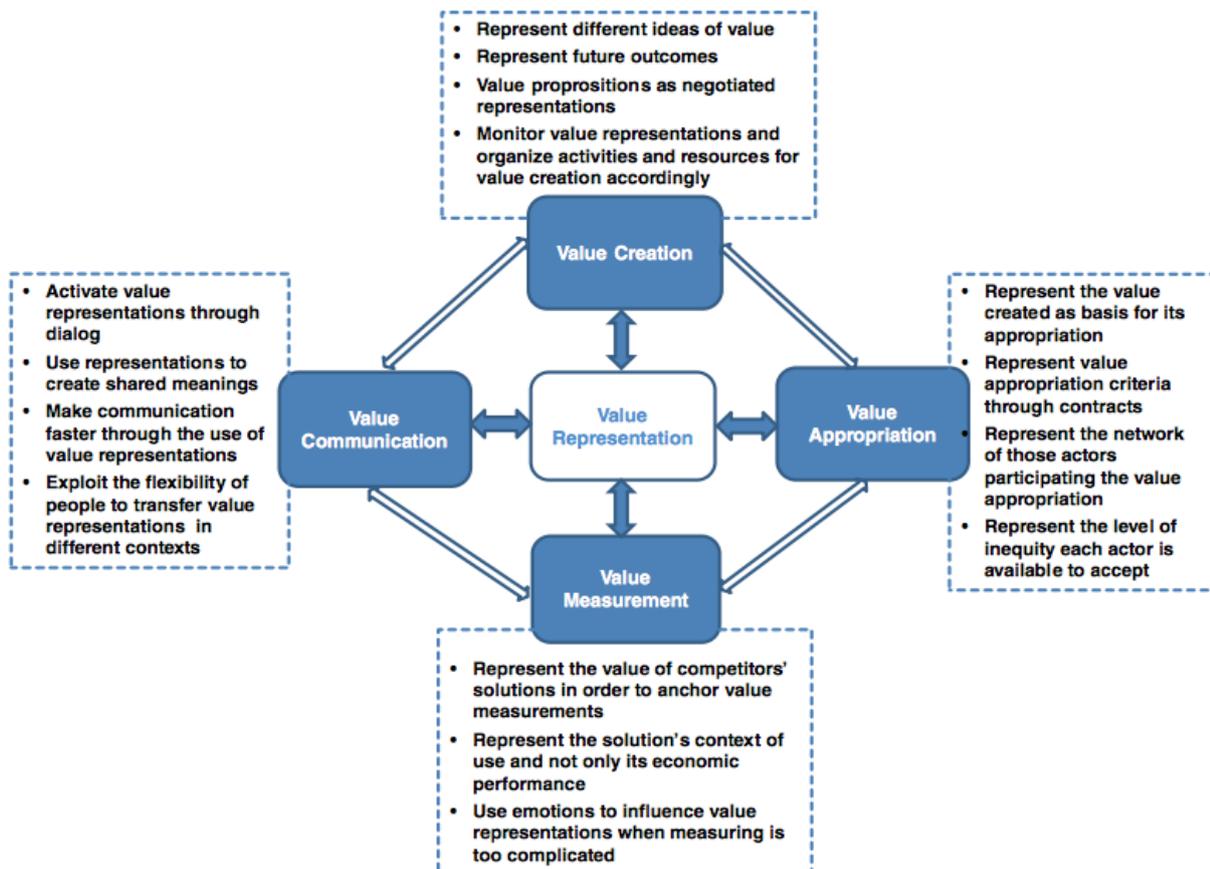
La relazione tra fiducia interorganizzativa e fiducia interpersonale e livello di collaborazione risulta, inoltre, positivamente mediata dall'alleanza dei brand dell'impresa e dell'azienda non profit, a conferma del fatto che la vicinanza concettuale dei brand può aiutare la relazione che si instaura tra l'impresa e l'azienda non profit.

La comunicazione interorganizzativa, efficace ed efficiente, basata sulla costanza e sulla frequenza di scambio delle informazioni facilita la creazione di relazioni di valore (Christopher, 1992), è in grado di migliorare i livelli di collaborazione, fino alla creazione di co-business; anche questa relazione può essere moderata dalla vicinanza dei brand, che influenza positivamente la relazione tra livello di collaborazione e comunicazione interorganizzativa tra i due attori della collaborazione.

Inoltre, all'aumentare della fiducia interpersonale aumenta il valore creato dalla collaborazione tra imprese e aziende non profit, inteso come trasferimento di know how tra i due attori e viceversa.

Il valore creato dalla relazione inteso come trasferimento di competenze implica la condivisione di tecniche e strumenti, ad esempio, di marketing tra l'impresa e l'azienda non profit in modo da metter in campo la migliore strategia di marketing e comunicazione possibile per dare visibilità alla collaborazione e creare al meglio valore per i clienti delle imprese e per i donatori, i volontari e i beneficiari dell'azienda non profit e per tutti gli altri stakeholder.

In conclusione i risultati del paper possono essere sintetizzati nella rivisitazione del modello di Corsaro del 2014 sotto riportato.



Fonte: Corsaro, 2014

La rappresentazione della creazione di valore nelle collaborazioni tra imprese e aziende non profit può essere così schematizzata in base al modello riportato sopra:

1. L'appropriazione del valore (Value appropriation): nelle collaborazioni prese in esame nel paper è il valore che si crea nel passaggio tra i vari step della collaborazione. All'aumentare del livello di collaborazione tra azienda non profit, si genera valore che viene rappresentato come nel modello proposto da Corsaro da:

- a. Il valore creato nella definizione degli accordi e dei contratti tra i due attori coinvolti nella collaborazione;
- b. Il livello di fiducia che l'impresa e l'azienda non profit hanno una nei confronti dell'altra e viceversa e la relazione conseguente che creano anche con gli altri stakeholder del territorio;
- c. Nell'appropriazione del valore sono, inoltre, comprese anche il livello di disuguaglianza che ogni attore della collaborazione deve accettare quando inizia una collaborazione. Collaborare con un'azienda non profit significa, ad esempio, per un'impresa, accettare che i tempi di svolgimento della collaborazione stessa possano non coincidere tra loro, e durante la partnership stessa possono esserci dei momenti in cui è necessario rivedere gli accordi prima di continuare.

In definitiva l'appropriazione del valore in collaborazione tra impresa e azienda non profit può essere suddivisa in step successivi e prosegue di pari passo con l'aumentare del livello di collaborazione tra i due attori della partnership; il tutto non può prescindere dal livello di fiducia esistente tra le due.

2. La comunicazione del valore (Value communication): la relazione positiva esistente tra la comunicazione interorganizzativa e il livello di collaborazione mostra che attraverso una comunicazione efficace, efficiente, aperta e confidenziale si crea valore nella collaborazione. Nello specifico la comunicazione interorganizzativa tra imprese e aziende non profit:
 - a. Aumenta il livello di collaborazione tra le due realtà;
 - b. Utilizza una semplificazione o una rappresentazione della collaborazione attraverso strumenti come le sponsorizzazioni e il cause related marketing per la comunicazione stessa della collaborazione;
 - c. Testa il livello di confidenza che si crea tra gli attori della partnership ed anche il livello di informazioni che l'impresa e l'azienda non profit decidono di condividere tra loro nel momento in cui decidono di collaborare tra loro;
 - d. La comunicazione crea valore per le due realtà all'aumentare della creazione di valore della collaborazione nel tempo.

3. La misurazione del valore (Value measurement): la misurazione del valore replicando il modello di Corsaro 2014, può essere così sintetizzata:
 - a. Valore creato della collaborazione in termini economici sia per l'impresa che per l'azienda non profit;
 - b. Valore creato dalla relazione in termini di nuovi clienti/consumatori dell'impresa acquisiti in seguito alla collaborazione; di nuovi donatori e nuovi volontari acquisiti dall'azienda non profit;

- c. Misurazione del livello di soddisfazione dei dipendenti dell'impresa in seguito alla collaborazione.
4. La creazione del valore (Value creation): nel paper creare valore nelle collaborazioni tra imprese e aziende non profit significa trasferire know how tra i due attori:
- a. Il trasferimento di know how tra impresa e azienda non profit e viceversa, positivamente correlato con la fiducia interorganizzativa, crea valore internamente alla collaborazione;

Creare valore, oltre, che a livello economico, significa considerare anche il valore creato per i clienti dell'impresa, per i donatori e per i beneficiari dell'azienda non profit, per l'ambiente e per la comunità in cui l'impresa opera.

7. Implicazioni manageriali

Le collaborazioni inter organizzative si basano, in generale, sulla fiducia, quelle tra imprese e aziende non profit considerano la fiducia sia a livello interpersonale che inter organizzativo di fondamentale importanza per la creazione di valore durante la collaborazione. L'esistenza e la creazione della fiducia nel tempo possono creare relazioni di valore, che si basano non solo sulle esperienze pregresse di partnership tra i due attori, ma anche sulla reputazione sia dell'impresa che dell'azienda non profit.

Creare valore significa, nel caso del paper, trasferire know how tra l'impresa e l'azienda non profit e viceversa, e questo richiede una certa apertura nei confronti dell'altra parte durante la collaborazione, e la decisione, presa ex ante, delle informazioni da condividere.

Gestire al meglio una collaborazione, per creare valore attraverso di essa significa anche rispettare i tempi del proprio partner e definire a priori gli accordi al fine di creare una partnership che non solo duri nel tempo, ma anche che si evolva da partnership meno articolate come la donazione o la sponsorizzazione a collaborazioni più strutturate come il cause related marketing e il co-business.

Dal lato delle aziende non profit lo sforzo dovrebbe essere quello di essere sempre più presenti nella collaborazione, al fine di co-creare una partnership, da inserire, poi, nelle linee strategiche sia dell'impresa che dell'azienda non profit che collaborano tra loro. Inserire una collaborazione nelle linee strategiche dell'impresa o dell'azienda non profit che sia, richiede una rendicontazione costante della partnership stessa in modo che sia effettuato un monitoraggio continuo e che se ci fossero problemi durante lo svolgimento, questi si possano correggere in itinere al fine di raggiungere gli obiettivi prestabiliti.

8. Sviluppi futuri

Per quanto concerne gli sviluppi futuri della ricerca, le analisi saranno svolte su un campione più ampio rispetto alle 68 realtà analizzate in questo paper, così da verificare anche altre ipotesi e da inserire altre variabili come moderatori delle varie relazioni.

L'altro approfondimento che verrà effettuato è quello relativo alla definizione di valore: si procederà con la definizione di due tipologie di valore, quello relazionale e quello relativo alla creazione di competenze.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *The Journal of Marketing*, 27-41.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *the Journal of Marketing*, 42-58.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of marketing research*, 18-34.
- Amani, Z. (2015). Commitment as a mediator of the relationship between trust and relationship loyalty to retailer. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(3), 144.
- Andaleeb, S. S. (1995). Dependence relations and the moderating role of trust: implications for behavioral intentions in marketing channels. *International Journal of Research in Marketing*, 12(2), 157-172.
- Axelrod, R. (1986). An evolutionary approach to norms. *American political science review*, 80(04), 1095-1111.
- Austin, J. E. (2010). *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances* (Vol. 109). John Wiley & Sons.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0899764012450777.
- Bailey, K. D., & Rossi, M. (1995). *Metodi della ricerca sociale*. Bologna: Il mulino.
- Bailey, D., & Koney, K. M. (2000). *Strategic alliances among health and human services organizations: From affiliations to consolidations* (Vol. 41). Sage Publications.
- Bandini, F., & Anzivino, A. (2013). Innovation in Collaboration between Firms and Nonprofit Organizations: The Italian Case. *International Journal of Management and Administrative Sciences*, 2(2), 6-22.
- Beamish, P. W., & Banks, J. C. (1987). Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. *Journal of international business studies*, 1-16.
- Berg, J., Dickhaut, J., & McCabe, K. (1995). Trust, reciprocity, and social history. *Games and economic behavior*, 10(1), 122-142.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Bleeke, J., & Ernst, D. (1990). The way to win in cross-border alliances. *Harvard business review*, 69(6), 127-135.
- Bradach, J. L., & Eccles, R. G. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual review of sociology*, 97-118.

- Brewer, M. B. (2008). Depersonalized trust and ingroup cooperation.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *The Journal of Marketing*, 68-84.
- Cappella, J. N. (2002). Cynicism and social trust in the new media environment. *Journal of Communication*, 52(1), 229-241.
- Claycomb, C., & Martin, C. L. (2002). Building customer relationships: an inventory of service providers' objectives and practices. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 615-635.
- Christian Cadenhead, A., & Richman, C. L. (1996). The effects of interpersonal trust and group status on prosocial and aggressive behaviors. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 24(2), 169-184.
- Corsaro, D. (2014). The emergent role of value representation in managing business relationships. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 985-995
- De Cremer, D., van Dijk, E., & Pillutla, M. M. (2010). Explaining unfair offers in ultimatum games and their effects on trust: An experimental approach. *Business Ethics Quarterly*, 20(01), 107-126.
- Dickinson, S., & Barker, A. (2007). Evaluations of branding alliances between non-profit and commercial brand partners: the transfer of affect. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12(1), 75-89.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of marketing*, 11-27.
- Fells, R. E. (1993). Developing trust in negotiation. *Employee Relations*, 15(1), 33-45.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*.
- Frey, B. B., Lohmeier, J. H., Lee, S. W., & Tollefson, N. (2006). Measuring collaboration among grant partners. *American Journal of Evaluation*, 27(3), 383-392.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *the Journal of Marketing*, 1-19.
- Gajda, R. (2004). Utilizing collaboration theory to evaluate strategic alliances. *American journal of evaluation*, 25(1), 65-77
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Gundlach, G. T., & Murphy, P. E. (1993). Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *The Journal of Marketing*, 35-46.
- Hill, C. W. (1990). Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 15(3), 500-513.

- Hogue, T. (1993). Community-based collaboration: Community wellness multiplied. *Oregon Center for Community Leadership, Oregon State University*.
- Holmes, J. G. (1991). Trust and the appraisal process in close relationships.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of management Review*, 20(2), 379-403.
- Kelley, H. H. (1979). Personal relationships: Their structure and prophecies. *Hillsdale NJ*.
- Kim, H. W., Xu, Y., & Koh, J. (2004). A comparison of online trust building factors between potential customers and repeat customers. *Journal of the Association for Information Systems*, 5(10), 13.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Kotabe, M., Martin, X., & Domoto, H. (2003). Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the US and Japanese automotive industries. *Strategic management journal*, 24(4), 293-316.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598.
- Kramer, R. M., & Lewicki, R. J. (2010). Repairing and enhancing trust: Approaches to reducing organizational trust deficits. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 245-277.
- Lambright, K. T. Mischen, and Craig B. Laramee. 2010. Building trust in public and nonprofit networks: Personal dyadic, and third-party influences. *The American Review of Public Administration*, 40(1), 64-82.
- Lamsa, A. M., & Pucetaite, R. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 130-141.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1995). *Trust in relationships: A model of development and decline*. Jossey-Bass.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social forces*, 63(4), 967-985.
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B., & Johansen, S. T. (2005). The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5(2), 221-245.
- Lount, R. B., Zhong, C. B., Sivanathan, N., & Murnighan, J. K. (2008). Getting off on the wrong foot: The timing of a breach and the restoration of trust. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(12), 1601-1612.
- Loury, G. (1977). A dynamic theory of racial income differences. *Women, minorities, and employment discrimination*, 153, 86-153.

- Low, G. S., & Lamb Jr, C. W. (2000). The measurement and dimensionality of brand associations. *Journal of Product & Brand Management*, 9(6), 350-370.
- Madhok, A. (1995). Opportunism and trust in joint venture relationships: an exploratory study and a model. *Scandinavian Journal of Management*, 11(1), 57-74.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McKnight, D. H., Kacmar, C. J., & Choudhury, V. (2004). Shifting Factors and the Ineffectiveness of Third Party Assurance Seals: A two-stage model of initial trust in a web business. *Electronic Markets*, 14(3), 252-266.
- Messick, D. M., & Kramer, R. M. (2001). Trust as a form of shallow morality.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift Trust and Temporary Group. Trust in Organisations.
- Mohr, J. J., Fisher, R. J., & Nevin, J. R. (1996). Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control. *The Journal of Marketing*, 103-115.
- Mohr, J., & Nevin, J. R. (1990). Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *The Journal of Marketing*, 36-51.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust. *Journal of marketing research*, 29(3), 314-328.
- Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *the Journal of Marketing*, 81-101.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *the journal of marketing*, 20-38.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1997). Social capital, intellectual capital and the creation of value in firms. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1997, No. 1, pp. 35-39). Academy of Management.
- Norman, P. M. (2002). Protecting knowledge in strategic alliances: Resource and relational characteristics. *The Journal of High Technology Management Research*, 13(2), 177-202.
- Olekalns, M., & Smith, P. L. (2009). Mutually dependent: Power, trust, affect and the use of deception in negotiation. *Journal of Business Ethics*, 85(3), 347-365.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of management journal*, 36(4), 794-829.
- Paulraj, A., Lado, A. A., & Chen, I. J. (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. *Journal of operations management*, 26(1), 45-64.

- Peterson, N. L. (1991). Interagency collaboration under part H the key to comprehensive, multidisciplinary, coordinated infant/toddler intervention services. *Journal of Early Intervention, 15*(1), 89-105.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review, 80*(12), 56-68.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of personality and social psychology, 49*(1), 95.
- Rotter, J. B., & Stein, D. K. (1971). Public attitudes toward the trustworthiness, competence, and altruism of twenty selected occupations. *Journal of Applied Social Psychology, 1*(4), 334-343.
- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American psychologist, 35*(1), 1.
- Ross, W., & LaCroix, J. (1996). Multiple meanings of trust in negotiation theory and research: A literature review and integrative model. *International Journal of Conflict Management, 7*(4), 314-360.
- Rousseau, D. M. (1993). park M J. the contracts of individuals and organization.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management review, 32*(2), 344-354.
- Stinchcombe, A. L. (1986). *Stratification and organization: Selected papers*. Cambridge University Press.
- Takeishi, A. (2002). Knowledge partitioning in the interfirm division of labor: The case of automotive product development. *Organization Science, 13*(3), 321-338.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic management journal, 7*(1), 37-51.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal, 41*(4), 464-476.
- Yamagishi, T., & Yamagishi, M. (1994). Trust and commitment in the United States and Japan. *Motivation and emotion, 18*(2), 129-166.
- Yeung, J. H. Y., Selen, W., Zhang, M., & Huo, B. (2009). The effects of trust and coercive power on supplier integration. *International Journal of Production Economics, 120*(1), 66-78.
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative science quarterly, 28*, 468-481.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science, 9*(2), 141-159.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative science quarterly, 17*, 229-239.

Zhang, W., Johnson, T. J., Seltzer, T., & Bichard, S. L. (2009). The revolution will be networked: The influence of social networking sites on political attitudes and behavior. *Social Science Computer Re*

“La creazione di valore nelle collaborazioni tra imprese e aziende non profit: casi studio e definizione di valore”

1. Introduzione

Le collaborazioni tra imprese e aziende non profit creano valore non solo per gli attori coinvolti nella collaborazione, ma anche per il territorio in cui operano i due diversi partner e per gli stakeholder che tentano di coinvolgere e che scelgono come beneficiari della collaborazione stessa.

Il valore creato dalle collaborazioni tra profit e non profit può essere letto anche in una logica di marketing territoriale per il territorio in cui la partnership è stata attivata: questo avviene attraverso la creazione di un network, che può essere definito innovativo, in cui sono presenti non solo l'azienda non profit e l'impresa, ma anche lo stesso territorio in cui la collaborazione viene esperita, la pubblica amministrazione e gli altri attori presenti della comunità di riferimento.

Nel paper verrà definito il concetto di creazione di valore nelle collaborazioni tra imprese e aziende non profit attraverso lo studio di 4 casi che hanno creato valore per il territorio in cui operano e che hanno scelto determinati stakeholder su cui intervenire.

I casi presi in esame dal paper sono differenti tra loro, si collocano in realtà territoriali diverse e agiscono anche con tempistiche diverse e con cadenze annuali diverse, coinvolgono realtà completamente differenti tra loro e generano valore in maniera differente, in quanto in ogni caso vengono messe in atto competenze diverse appartenenti al profit e al non profit, e eventualmente

anche agli attori coinvolti, che vengono mescolati tra loro al fine di generare quanto più valore possibile dalla collaborazione.

2. La creazione di network eterogenei

La creazione di valore nelle collaborazioni tra imprese e aziende non profit può essere facilmente vista come una delle modalità attraverso cui i network creano innovazione.

Due elementi caratterizzano i network innovativi in letteratura (Corsaro, Cantù, Tunisini, 2012): la varietà e la diversità degli attori coinvolti nel network e, in secondo luogo, la molteplicità degli outcome che possono derivare dalla collaborazione per l'innovazione. Gli attori coinvolti nel network in questo caso sono le imprese e le aziende non profit che collaborano tra loro, a volte anche attraverso l'intervento della pubblica amministrazione, che attraverso la generazione di outcome generano valore per se stessi, per il territorio in cui operano e per gli stakeholder coinvolti nella collaborazione. L'innovazione vista come il risultato dell'interazione di attori differenti (Hakansson, Olsen, 2011), in questo contesto presume l'esistenza di collaborazioni proficue tra gli attori coinvolti, che interagendo tra loro, generano valore innovativo, attraverso l'integrazione delle diverse caratteristiche dei partner, dei diversi modi in cui gli attori mettono in campo azioni che si supportano tra loro reciprocamente nell'attività di partnership.

Nell'accezione del paper il Triple Helix Model (Etzkowitz, Leydesdorff, 2000), che originariamente comprende la tripletta pubblico, privato e università, e studia le interazioni tra i tre attori, le azioni supportive che offrono nello scambio reciproco i partner stessi, e gli outcome che derivano da questa collaborazione eterogenea e dalle differenze organizzative tra i tre collaboratori, che generano un trasferimento continuo di risorse, può essere analizzato in maniera

diversa in questo scritto. Il Triple Helix Model può essere rivisto introducendo un nuovo attore nello schema, al posto dell'università può essere, infatti, considerando l'attore azienda non profit che interagisce, in alcuni dei casi considerati successivamente nel paper, con la pubblica amministrazione e con il privato e crea sinergie tra i diversi partner e outcome generati dall'interazione dei diversi modelli organizzativi presenti all'interno della gestione dei diversi attori.

Dal punto di vista dell'impresa e dello sviluppo dell'innovazione, di fondamentale importanza risulta l'interazione con le organizzazioni esterne con cui creare collaborazioni inter organizzative.

Riprendendo la ripartizione esistente in letteratura relativamente alla creazione di network innovativi (Corsaro, Cantù, Tunisini, 2012), questi ultimi, come in questo caso possono essere quelli tra imprese e aziende non profit, possono essere considerati a tre livelli: macro, meso e micro. A livello macro i network innovativi sono di fondamentale importanza per lo sviluppo del sistema economico e istituzionale. A livello meso l'innovazione è determinata esclusivamente dalle caratteristiche dei network in cui si colloca l'impresa e in particolare queste caratteristiche possono essere così catalogate: la relazionalità, i gesti e la varietà (Hakansson et al., 2011). Nel paper si farà riferimento soprattutto alla caratteristica della varietà che fa riferimento alla varietà delle attività presenti nel network e ai differenti attori che ne fanno parte, privato profit e privato non profit in alcuni casi, privato profit, privato non profit e pubblico per quanto riguarda uno dei casi che verrà trattato nell'apposita sezione del paper.

A livello micro l'innovazione riguarda, invece, l'impresa a livello individuale e l'analisi dei fattori interni che possono generare innovazione e rendere l'impresa più competitiva tra i propri concorrenti.

Le collaborazioni tra imprese e aziende non profit sviluppano le stesse caratteristiche tipiche dell'innovazione nell'interazione e nell'integrazione: integrazione delle competenze diverse e portate all'interno del network o della partnership in questo caso, la co evoluzione del business, che nel caso delle collaborazioni tra imprese e aziende non profit si concretizzano nella creazione di partnership più complesse della semplice donazione e della sponsorship, come il cause related marketing e il co business (Corsaro, Cantù, Tunisini, 2012).

Le collaborazioni inter organizzative sono caratterizzate da network al cui interno esistono attori tra loro diversi: l'eterogeneità degli attori rende la collaborazione più creativa e crea delle relazioni di gruppo tra loro più efficaci (Amabile, 1996; Corsaro, Cantù, Tunisini, 2012).

Tuttavia, altri studiosi in letteratura considerano che i network composti da attori tra loro eterogenei, come le imprese e le aziende non profit, attori strutturalmente diversi tra loro, possono generare relazioni in cui la comunicazione è piuttosto difficile, caratterizzate da comportamenti da free rider e da bassa fiducia sia interpersonale che interorganizzativa (Corsaro, Cantù, Tunisini, 2012).

Come affermato da Lee nel 2010, l'eterogeneità delle capacità e delle competenze degli attori di un network eterogeneo, e quindi nello specifico caso del paper di una collaborazione interorganizzativa, genera anche una diversificazione degli sforzi che gli attori possono impiegare nella collaborazione.

Le relazioni di un'impresa possono essere, in generale, aperte o chiuse (Fiocca, 2014): nel caso del paper si fa riferimento a relazioni aperte in cui sia l'impresa, sia l'azienda non profit costituendo un network, con altri attori, come ad esempio la pubblica amministrazione, mettono in campo le loro conoscenze, e possono generare innovazione congiunta esplorando nuovi mercati in cui possono espandersi (Fiocca, 2014) e in cui l'impresa può reclutare nuovi clienti e l'azienda non profit può reclutare nuovi donatori e volontari.

Stabilire una relazione o una collaborazione richiede uno sforzo più mentale che economico, collaborare in un network e in generale in una relazione significa creare una certa reciprocità in cui gli attori mettono in campo le loro risorse cedendo e ricevendone altre.

Il "Collaborative Value creation spectrum" di Austin del 2012 può essere rivisto in logica di trasferimento di risorse attraverso la creazione di valore congiunto nei processi di innovazione, in cui la creazione di valore sinergico da sporadica diventa più frequente, e in cui lo stage della collaborazione da filantropico diventa trasformazionale. Lo stage filantropico della relazione tra imprese e aziende non profit genera innovazione in quanto il trasferimento di risorse è continuo e costante, il valore dell'associazione è piuttosto elevato, e il valore dell'interazione risulta a livelli massimi: l'innovazione creata diventa, così una dinamica evolutiva continua (Koza, Lewin, 2000).

3. Il marketing territoriale e le collaborazioni tra imprese e aziende non profit

Creare collaborazioni tra imprese e aziende non profit significa anche investire sul territorio in cui queste partnership vengono attuate, e considerare anche i diversi stakeholder e portatori di interesse che fanno parte dell'ambiente circostante sia l'impresa che l'azienda non profit, e generare innovazione sul territorio in cui la relazione tra i due attori prende forma.

Riprendendo alcune definizioni presenti in letteratura, il marketing territoriale può essere visto come un insieme di azioni individuali e collettive finalizzate ad accogliere nuove attività sul proprio territorio, per promuovere un'immagine complessiva sempre più favorevole del proprio territorio (Texier, Valla, 1992), oppure come un mix di operazioni tra cui quella di promuovere un'immagine positiva dell'area per percepirne il valore (Kotler, Haider, Rein, 1993). Molti studiosi, hanno ripreso negli studi successivi la definizione di Kotler di marketing territoriale come metodo e mezzo per attrarre investimenti sul territorio. Rileggendo l'oggetto del paper in quest'ottica, le collaborazioni tra imprese e aziende non profit e il valore da essi creato, creerebbero investimenti anche a livello sociale per il territorio in cui la collaborazione avviene, rendendo visibili i risultati ottenuti grazie alla partnership per la valorizzazione dei luoghi in cui la collaborazione stessa è avvenuta.

La creazione di valore sul territorio attraverso le collaborazioni tra imprese e aziende non profit sul territorio, può anche essere riletta attraverso l'approccio "resource based" utilizzato da Valdani e Ancarani (2000), secondo cui la definizione di marketing territoriale tiene conto della distinzione tra interno ed esterno, nel senso di creazione e rafforzamento del valore del territorio attraverso un circolo virtuoso soddisfazione – attrattività – valore (Cozzi, 2005), che fa riferimento agli stakeholder e ai clienti interni da un lato e dall'altro ai pubblici esterni del territorio.

Attuare una collaborazione significa coinvolgere non solo gli attori coinvolti nella relazione, ma anche coloro che in qualche modo hanno a che fare con essa e non da ultimo coinvolgere, attraverso politiche attive, il territorio e gli stakeholder presenti in esso in via primaria o secondaria.

Se le due anime del marketing territoriale sono da un lato quella del rafforzamento della competitività e dall'altro quella del rafforzamento degli investimenti, come è stato prima accennato dalle visioni diverse presenti in letteratura e che fanno capo rispettivamente ad Ancarani e a Porter, le collaborazioni profit e non profit che prevedono investimenti sul territorio, soprattutto in termini di outcome, mettono insieme queste due anime, apparentemente distanti tra loro, in quanto tentano di generare investimenti competitivi sul territorio e nello stesso tempo di agevolare il rapporto delle imprese con il territorio in cui operano. Considerando le collaborazioni dal lato esclusivo dell'impresa, quanto detto può essere esemplificato tenendo conto dello sforzo continuo dell'impresa per accreditarsi sul territorio creando partnership non solo con gli enti locali di riferimento, ma anche con il terzo settore e le realtà che ad esso fanno riferimento, in una logica di creazione di un network che presenti le caratteristiche di varietà degli attori coinvolti, al fine di creare outcome innovativi sul territorio.

Nel seguito del paper si farà riferimento a come in logica non solo di investimenti, ma anche di aumento della competitività sul territorio, i quattro casi presi in esame hanno portato avanti le varie tipologie di collaborazione.

4. Metodologia

Per indagare il concetto di valore creato dalle relazioni tra imprese e aziende non profit e il loro legame sul territorio, sono stati indagati quattro casi studio. I casi sono stati selezionati attraverso un'analisi cluster condotta su un database composto da 68 imprese e aziende non profit che hanno svolto negli ultimi anni collaborazioni tra loro; sono stati individuati tre cluster.

I casi studio sono descrittivi e si basano su una molteplicità di informazioni (Yin, 2013), sono stati redatti in seguito ad interviste in profondità effettuate ai responsabili fundraising delle aziende non profit o ai responsabili CSR delle imprese che sono state prese in considerazione per i casi presi in esame.

L'analisi di clusterizzazione, invece, ha permesso di suddividere il campione in gruppi omogenei tra loro, in base a determinate dimensioni: fiducia interpersonale, fiducia inter organizzativa, comunicazione interorganizzativa, livello di collaborazione, alleanza dei brand, valore della relazione, valore delle competenze.

In un primo momento le osservazioni sono state considerate in un unico cluster, che poi sono stati suddivisi in gruppi di minori dimensioni, omogenei al loro interno. Si è deciso di arrestarsi a 3 gruppi: le caratteristiche di ogni gruppo verranno esplicitate di seguito.

Il Cluster 1 è caratterizzato dalle imprese e dalle aziende non profit con un livello di fiducia interpersonale e inter organizzativa nei confronti del proprio partner piuttosto elevato, da un livello di comunicazione interorganizzativa piuttosto basso, da un livello di collaborazione e da un livello di alleanza dei brand medio alto. In questo cluster il valore creato per la relazione in sé, che si esplicita nella durata della relazione, nella creazione o nel miglioramento delle relazioni interpersonali esistenti tra i due partner e di intensità della collaborazione, è molto basso: di conseguenza le imprese, profit e non profit che siano non investono sulla durata della relazione e sul miglioramento delle relazioni con il partner. Le imprese e le aziende non profit presenti in questo cluster non investono neanche sulla creazione di valore in termini di competenze, che si

esplicita nel trasferimento di know how e nella possibilità di entrare in contratto con nuovi mercati di riferimento.

In definitiva le imprese e le aziende non profit che sono presenti in questo cluster investono molto nella fase iniziale della relazione, in quanto scelgono con cura il proprio partner, con cui hanno già stabilito, spesso per legami pre esistenti o perché hanno già collaborato, elevati livelli di fiducia interpersonale o interorganizzativa; le relazioni che si stabiliscono hanno una buona alleanza dei brand tra impresa e azienda non profit e da un buon livello di collaborazione. Per le imprese e le aziende non profit presenti in questo cluster non pare importante la fase della creazione di valore, che è definita intrinseca e implicita nel momento in cui si decide di stabilire di implementare una collaborazione.

Il secondo cluster raggruppa le imprese e le aziende non profit che investono di più sulla creazione di valore della collaborazione rispetto a tener conto di altre dimensioni come la fiducia interpersonale e interorganizzativa, la comunicazione tra i partner e il livello di collaborazione. Le dimensioni che in questo caso si tengono più in considerazione sono quelle relative alla creazione di valore sia in termini di relazione stessa che di competenze che si possono trasmettere durante la relazione tra i due partner.

Il terzo cluster, infine, è formato da imprese e aziende non profit che basano la relazione con il proprio partner su un elevato livello di fiducia interpersonale, di fiducia interorganizzativa, su un elevato livello di collaborazione e di alleanza dei brand e soprattutto puntano la loro attenzione sulla creazione di valore in termini di rafforzamento della relazione, di incremento della durata della stessa e di creazione di valore attraverso la creazione di nuove competenze e questo implica

che durante la collaborazione le imprese e le aziende non profit puntano anche ad accrescere lo scambio continuo di competenze, e venire in contatto con nuovi mercati su cui intercettare nuovi clienti per le imprese e nuovi donatori o volontari per le aziende non profit.

4.1 Caso 1 – Terna

Terna, considerando l'analisi cluster effettuata precedentemente, appartiene al primo gruppo di imprese e aziende non profit che svolgono collaborazioni tra loro: quello cioè caratterizzato da un'elevata fiducia interorganizzativa e interpersonale nei confronti del partner e da un elevato livello di comunicazione tra i partner, ma che pongono meno attenzione alla durata della relazione, prediligendo il coinvolgimento degli stakeholder esterni, come quelli presenti sul territorio, che verranno di seguito analizzati, e degli stakeholder interni, che in questo caso sono i dipendenti.

Terna è un'azienda italiana che si occupa di trasmissione di energia elettrica ed è il principale proprietario della rete di trasmissione nazionale di energia elettrica; a livello europeo è il primo operatore indipendente e il settimo al mondo per i chilometri di rete gestiti.

L'attività di Terna è stata sempre guidata da un Codice Etico, che, in particolare dal 2010, ha messo al centro della propria diffusione i principali stakeholder dell'azienda, i dipendenti, che vengono coinvolti direttamente nella scelta delle iniziative solidali, attraverso il progetto “Vota il tuo valore”.

Il coinvolgimento dei dipendenti attraverso questa iniziativa si è concretizzato nel voto che ogni dipendente poteva esprimere per scegliere i “valori” da premiare e le organizzazioni che di conseguenza, essendo portatrici di quel valore, dovevano essere le protagoniste di un accordo di collaborazione con Terna.

Uno dei progetti vincitori è stato quello relativo al valore della “Responsabilità e Buona gestione” che ha visto il coinvolgimento oltre che di un’azienda profit Terna, di un ente territoriale, il Comune di Lonato del Garda, e di un’organizzazione non profit, nello specifico l’associazione La Palada. Il progetto scelto dai dipendenti di Terna riguarda la valorizzazione di una fornace romana ritrovata in una stazione di trasformazione gestita dall’azienda vicino Brescia. Il sito è stato affidato al Comune di Lonato del Garda per una valorizzazione in chiave turistica del sito. Concretamente l’intervento di Terna ha riguardato il finanziamento dei pannelli che illustrano la storia della fornace e del suo ritrovamento.

L’intervento per il restauro della fornace ha visto il cofinanziamento del progetto da parte del Comune, di un duplice bando della Regione Lombardia e di Terna.

Il terzo attore, il non profit, è intervenuto nel momento in cui il sito doveva essere gestito, e da qui nasce l’intervento dell’organizzazione La Palada, i cui volontari si sono occupati della gestione del sito, dell’apertura, della chiusura e delle visite al sito.

La triangolazione profit, pubblico, non profit, rende la partnership più complessa e più adatta a creare un legame con il territorio: la logica di investimento in marketing territoriale è facilmente riscontrabile nell’operazione di gestione del sito della fornace da parte del Comune, nell’investimento da parte di Terna e nella gestione operativa del sito archeologico in termini di visite e di orari di apertura da parte di un’associazione non profit locale; tutte queste operazioni mirano a rendere il territorio più attrattivo e competitivo e questo è testimoniato concretamente anche dall’inserimento del sito nel circuito culturale del Garda.

4.2 Caso 2 – San Patignano

La Comunità di San Patrignano da quasi quarant'anni offre ospitalità gratuita e senza richieste di contributo a famiglie e allo Stato, a ragazzi e ragazze con gravi problemi di droga.

Ad oggi la comunità ospita 1.300 ragazzi, di cui il 70% sono uomini e il 30% sono donne, l'età media dei ragazzi ospitati è di 26 anni. I ragazzi vengono accolti senza nessuna discriminazione di tipo ideologico o sociale.

La Comunità di San Patrignano, che è un'organizzazione non governativa (ONG), è riconosciuta ed accreditata presso le Nazioni Unite con la dicitura di "Consulente speciale presso il Consiglio Economico e Sociale dell'Onu"; e dal 1978 ad oggi ha ospitato circa 25.000 persone. L'offerta di San Patrignano prevede per i ragazzi una casa, l'assistenza legale e sanitaria, la possibilità di continuare gli studi, di imparare un lavoro, da utilizzare poi una volta finito il percorso per rientrare nella società. Dall'ultima rilevazione in comunità svolgono la loro attività 109 operatori volontari e più di 300 collaboratori e consulenti, di questi il 30% provengono dal percorso di recupero della Comunità stessa. Il tasso di recupero totale di coloro che sono hanno effettuato il percorso in comunità è del 72%.

Il sostentamento della comunità non prevede il coinvolgimento dell'ente pubblico, ma proviene, coerentemente con una logica di autogestione, dalla vendita dei beni prodotti all'interno della comunità. Il fabbisogno restante è, invece, coperto da donazioni e contributi di privati e da collaborazioni con aziende.

La commercializzazione dei prodotti food avviene sia a livello nazionale che regionale.

La collaborazione con le imprese avviene nei modi più diversi: la comunità di San Patrignano collabora con le imprese attraverso operazioni di cause related marketing, donazioni di prodotti,

sponsorizzazioni, coinvolgimento dei dipendenti attraverso operazioni di staff involvement, o semplici donazioni.

La comunità di San Patrignano, tuttavia, non agisce sul territorio attraverso le collaborazioni con le imprese, o attraverso un modello di collaborazione a tre con il pubblico e il privato, ma agisce sul territorio e crea valore attraverso la creazione di associazioni territoriali.

Queste associazioni sono nate nel corso degli anni dall'iniziativa delle famiglie e degli ex tossicodipendenti che, dopo aver concluso il proprio percorso in comunità hanno iniziato a costituire una rete di associazioni nei propri territori di provenienza. Le associazioni sono indipendenti dalla comunità di San Patrignano e si autofinanziano, ad oggi sono circa 40 e sono presenti su tutto il territorio nazionale.

Queste associazioni hanno tre compiti fondamentali:

- Essere un punto di riferimento, di counselling e di sostegno alla motivazione per le persone che intendono iniziare il percorso di recupero in comunità;
- Diffondere le conoscenze e la consapevolezza sulla droga, attraverso iniziative di prevenzione e di informazione sul territorio;
- Seguire il percorso di reinserimento lavorativo e sociale di coloro che hanno concluso il percorso in comunità.

Le associazioni non prevedono, a parte una quota associativa simbolica, nessuna forma di contributo, ed hanno il ruolo di coinvolgere le famiglie delle persone in comunità e di inserirli in una sorta di percorso educativo per accogliere dopo i propri cari in vista di un reinserimento nella società.

Le associazioni possono essere viste come uno strumento di marketing territoriale per la comunità in cui operano: non ci si preoccupa di come rendere attrattivo o competitivo il territorio, in questo caso, ma di come rendere il territorio consapevole e di come investire sulla divulgazione di temi sociali, come in questo caso può essere la droga, e così trasmettere i valori e le azioni della comunità di San Patrignano sul territorio nazionale.

4.3 Caso 3 - Lega Del Filo D'oro

La Lega del Filo d'Oro Onlus è nata esattamente 51 anni fa con l'obiettivo di migliorare la vita delle persone sordocieche e pluriminorate psicosensoriali di tutte le età; da allora assiste, educa, riabilita e reinserisce nella società bambini e adulti con queste menomazioni per farli uscire dalle loro condizioni e dare l'opportunità di raggiungere un'autonomia maggiore. Oggi la Lega è presente in otto regioni del territorio italiano attraverso strutture e operatori altamente specializzati. Oltre alla riabilitazione, la mission della Lega è votata alla ricerca e alla sperimentazione nel campo della sordocecità e della pluriminorazione psicosensoriale. Per fare questo la Onlus agisce in sinergia con gli enti della pubblica amministrazione, con altre organizzazioni non profit e con le imprese del territorio.

La Lega oggi ha vari centri: Lesmo, Modena, Osimo, Molfetta e Termini Imerese; all'interno dei centri operano anche i servizi territoriali che sono punti di riferimento per i pluriminorati e per le loro famiglie.

Le attività svolte dai servizi territoriali, vengono svolte anche nelle sedi territoriali di Roma, Napoli e Padova e consistono nel supporto agli utenti e alle loro famiglie attraverso l'offerta di servizi sociali e socio educativi; l'analisi del bisogno degli utenti e l'attivazione dei loro progetti

personalizzati; la consulenza ai servizi del territorio; il coordinamento dei volontari a livello locale e le attività di informazione e di sensibilizzazione.

La Lega del Filo d'Oro nasce come una realtà locale fortemente legata alle Marche e al territorio in cui la Lega è nata e ha avuto le sue origini.

La Lega del Filo d'Oro in generale si pone sul proprio territorio non in maniera isolata, ma in un contesto di interconnessione con la pubblica amministrazione di riferimento e con le imprese del territorio; l'organizzazione non profit intrattiene rapporti soprattutto con tutte le ASL di riferimento per la cura e la riabilitazione dei pazienti.

La Lega collabora con le imprese nei modi più svariati, attraverso cause related marketing, donazioni, sponsorizzazioni e accordi commerciali in generale.

Da sempre legata al territorio in cui ha sede, investe in esso soprattutto in due modi:

- In tutti i suoi centri assume dipendenti provenienti dal territorio in cui la Lega stessa opera;
- Per quanto riguarda la sede di Osimo, l'80% dei fornitori vengono dalle Marche.

La Lega del Filo d'Oro esemplifica il modello Triple Helix prendendo come riferimento anziché le università, il terzo settore: ha intensi collegamenti con le ASL del territorio, soprattutto perché fornisce un servizio non offerto da altre organizzazioni o dall'ente pubblico, e collabora con le imprese non solo in logica di corporate fundraising, ma anche valorizzando le risorse del territorio e privilegiando soprattutto fornitori locali e assumendo come operatori delle proprie sedi principalmente persone del territorio.

Le azioni della Lega diventano strumenti per promuovere il territorio: le sedi della Lega del Filo d'Oro offrono servizi unici in tutta Italia, di cui non esistono analoghi, e così facendo in questo modo incrementano la ricchezza del territorio, che pare essere al centro delle logiche di management strategico dell'impresa di investimento nel capitale umano e nei rapporti con gli stakeholder, nello specifico i fornitori.

4.4 Caso 4 – Banco Alimentare

Il Banco Alimentare è una rete informale formata dalla Fondazione e da 21 associazioni dislocate sul territorio nazionale. Tutte le regioni italiane hanno una sede tranne la Basilicata, e in tre regioni, Sicilia, Puglia e Piemonte, esistono due sedi per estensione territoriale.

La Fondazione è la titolare del marchio Banco Alimentare e ha con tutte le associazioni territoriali una convenzione per l'utilizzo del marchio. Le attività e i proventi delle associazioni restano, in una logica di investimento del territorio, sul territorio stesso in cui ogni associazione ha un accordo con la rete dei supermercati della comunità di riferimento.

Ogni anno esistono tre campagne a livello nazionale: due riguardano la raccolta fondi, una è la colletta alimentare.

Ogni giorno il Banco Alimentare recupera eccedenze alimentari dai propri donatori, riducendo lo spreco e dando nuovo valore agli alimenti ancora buoni. Nel 2014 sono stati recuperati 40.767 alimenti, più di un milione di piatti pronti, e quasi 15.000 tonnellate di alimenti donati durante gli eventi di raccolta, come ad esempio la Colletta Alimentare.

Tra le varie attività del Banco Alimentare il progetto "Rete territoriale Monza e Brianza": il progetto è partito con il coinvolgimento dell'assessorato dei servizi sociali e la grande distribuzione

del territorio. Il progetto che è partito coinvolgendo il Comune di Monza e poi sarà esteso anche al territorio di Monza Brianza, ha visto il coinvolgimento dei tre attori: pubblico, privato e non profit. Il settore non profit, rappresentato dal Banco Alimentare che ha fatto da catalizzatore dell'iniziativa, ha messo insieme il Comune di Monza che ha segnalato le famiglie in difficoltà, la GDO del territorio e ha risposto al fabbisogno delle famiglie meno abbienti del territorio. Il Banco Alimentare per questo progetto ha coinvolto 20 punti vendita della grande distribuzione, da cui sono stati raccolti prodotti in scadenza, con due o tre giorni di vita, che sono poi stati distribuiti alle famiglie. Sono state così raccolte, durante tutta la durata del progetto 62 tonnellate di cibo, per un totale di 249 mila Euro e di 3625 persone assistite.

Il fine di questo progetto è stato, oltre che quello di rispondere ai bisogni della popolazione del territorio, ma anche di creare una rete di collaborazione e di investire, attraverso questo network sul territorio di riferimento, al fine di creare valore sia a livello sociale, sia a livello di investimento sul territorio anche in termini di risorse, della grande distribuzione, che altrimenti andrebbero sprecati. Il progetto, che ha visto il coinvolgimento di tre realtà e può essere replicato tramite il modello Triple Helix, è facilmente scalabile e replicabile, e può prevedere il coinvolgimento di altri punti di vendita, il recupero di altre tonnellate di cibo e quindi la risposta ai bisogni di altre famiglie.

5. Discussione e conclusioni

L'analisi di clusterizzazione effettuata nella prima parte del paper è stata finalizzata al raggruppamento delle realtà mappate nel database in base ad alcuni costrutti fondamentali: la fiducia inter organizzativa, la fiducia interpersonale, il livello di collaborazione, la comunicazione interorganizzativa, il livello di collaborazione e la creazione di valore, intesa sia come creazione di

valore in termini di relazione e quindi anche di durata e di sviluppo futuro della relazione, sia in termini di trasferimento di know how tra le due realtà e quindi di condivisione delle competenze e delle specificità di ognuno dei due attori.

Porre in relazione le collaborazioni tra le imprese e le aziende non profit con il marketing territoriale e con le collaborazioni che si creano sul territorio significa includere altri stakeholder nella collaborazione e generare dei network innovativi che possano creare valore per il territorio di riferimento e per coloro che gravitano attorno ad esso.

I casi riportati nel paper mostrano che quando si parla di relazioni tra imprese e aziende non profit si può creare valore per il territorio soprattutto quando si include un terzo attore che è l'ente pubblico, generando così un modello Triple Helix rivisto, in cui, al posto delle università, vengono inclusi gli attori del terzo settore: associazioni, fondazioni, organizzazioni in generale.

Includere un terzo attore in questa collaborazione significa puntare sulla diversità e sulla specificità delle competenze che vengono messe in atto e che si amalgamano tra loro, in una logica di integrazione e di interazione (Cantù , Corsaro, Snehota, 2012).

Riprendendo la definizione di Moran e Ghoshal del 1996, secondo cui la creazione di valore deriva dalla combinazione e dallo scambio di risorse, i casi presi in esame mostrano che si può creare valore sul territorio in diversi modi.

Le relazioni tra imprese e aziende non profit presenti su un determinato territorio possono essere uno strumento per accrescere la competitività e l'attrattività del territorio: il caso 1 crea maggiore attrattività del territorio, attraverso l'inserimento del sito della fornace negli itinerari turistici della zona. Il caso relativo a San Patrignano mostra come, da una regione italiana specifica per le sue

caratteristiche sociali come l'Emilia Romagna, che è sempre stata caratterizzata da una forte attenzione nei confronti dei problemi sociali della popolazione (Putnam 1993; Thomas, 2004), i confini regionali sono stati scavallati e attraverso la creazione di associazioni indipendenti, sono state effettuate azioni di divulgazione delle attività di San Patrignano e di sensibilizzazione in merito ai temi della droga. La nascita di queste associazioni ha generato valore per il territorio sia in termini di sensibilizzazione su determinati problemi sociali, sia in termini di relazioni create tra enti locali, imprese locali e associazioni.

La Lega del Filo d'oro nasce come realtà strettamente correlata con il territorio di riferimento, che collabora con le imprese del territorio sia investendo sull'impiego di risorse umane provenienti dal territorio, sia investendo sui fornitori locali.

Banco Genere alimentare, invece, crea una rete di riferimento per soddisfare i bisogni del territorio e risolvere i problemi sociali di coloro che si trovano in condizioni di difficoltà, e investe nello specifico sul trasferimento di competenze e sul valore della relazione che s'instaura tra gli attori coinvolti, per il proseguimento della collaborazione e per rendere il progetto scalabile.

6. Implicazioni manageriali

Rendere il territorio più attrattivo e competitivo è uno degli obiettivi degli studi di marketing territoriale. Al di là delle considerazioni generiche relative al marketing territoriale che spesso si sovrappongono a quelle del marketing turistico, le implicazioni manageriali del paper indicano che una collaborazione tra impresa e azienda non profit può essere un driver fondamentale per accrescere l'attrattività del territorio in quanto riesce non solo a fungere da catalizzatore di risorse, ma anche a creare un network che coinvolge anche altri stakeholder come gli enti locali, i

dipendenti e i fornitori. Una gestione strategica di una collaborazione in cui rientrano, ad esempio, anche gli enti locali crea valore per il territorio e per coloro che gravitano attorno ad esso.

BIBLIOGRAFIA

Amabile, T. (1996). *Creativity in context*. Westview press.

Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0899764012450777.

Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0899764012454685.

Busacca, B., Costabile, M., & Ancarani, F. (2004). *Prezzo e valore per il cliente: tecniche di misurazione e applicazioni manageriali*. Etas Libri.

Cantù, C., Corsaro, D., & Snehota, I. (2012). Roles of actors in combining resources into complex solutions. *Journal of Business Research*, 65(2), 139-150.

Corsaro, D., Cantù, C., & Tunisini, A. (2012). Actors' heterogeneity in innovation networks. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 780-789.

Cozzi, G. (2005). Marketing territoriale o Marketing delle analogie? Alcune riflessioni da un esame sommario del caso genovese. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, (2).

Drucker, P. (1954). *The principles of management*. HarperCollins. New York.

Eggert, A., & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets?. *Journal of Business & industrial marketing*, 17(2/3), 107-118.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research policy*, 29(2), 109-123.

Fiocca, R. (1993). *Relazioni, valore e comunicazione d'impresa: la comunicazione integrata nell'economia delle imprese*. Egea.

Fiocca, R. (2014). *Impresa futura. Nuove prospettive per l'impresa e il management del domani: Nuove prospettive per l'impresa e il management del domani*. FrancoAngeli.

Frazier, G. L., & Rody, R. C. (1991). The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels. *the Journal of Marketing*, 52-69.

Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of management Review*, 21(1), 13-47.

Moran, P., & Ghoshal, S. (1996). Theories of economic organization: The case for realism and balance. *Academy of Management Review*, 21(1), 58-72.

Moran, P., & Ghoshal, S. (1996, August). Value creation by firms. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1996, No. 1, pp. 41-45). Academy of Management.

- Håkansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks?. *Journal of business research*, 55(2), 133-139.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (2006). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), 256-270.
- Håkansson, H., & Olsen, P. I. (2011). Innovation in networks. In *Naples Service Forum*.
- Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993). There's no place like our place! The marketing of cities, regions, and nations. *The Futurist*, 27(6), 14.
- Koza, M., & Lewin, A. (2000). Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. *European Management Journal*, 18(2), 146-151.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs—An intermediated network model. *Research policy*, 39(2), 290-300.
- Texier L., Valla J. P., 1992, “Le marketing territorial et ses enjeux”, in *Revue Française de Gestion*, Paris, n. 87, pp. 45-55.
- Valdani, E., & Ancarani, F. (2000). Strategie di marketing del territorio. *Egea, Milano*, 23-53.
- Vicari, S. (1991). *L'impresa vivente: itinerario in una diversa concezione*. Etas libri.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

CONCLUSIONI E SVILUPPI FUTURI DELLA RICERCA

La tesi in esame, composta da tre paper, ha come obiettivo quello di definire cosa significa creare valore quando si parla di collaborazioni tra imprese e aziende non profit.

Nei tre articoli si assume ogni volta un punto di vista diverso: nel primo si affronta il tema dal punto di vista della letteratura di marketing, partendo da cosa significa creare valore nelle relazioni tra imprese e dalla definizione stessa di valore, si arriva a definire cosa significa creare valore attraverso le collaborazioni tra imprese e aziende non profit.

Nel secondo articolo, attraverso un'analisi econometrica condotta su un campione di imprese e di aziende non profit che hanno effettuato la tipologia di collaborazioni prese in esame in questa tesi, sono state testate alcune ipotesi basandosi su alcuni costrutti specifici ripresi dalla letteratura di marketing e riportati al caso delle collaborazioni tra imprese e aziende non profit.

Nel terzo paper, infine, partendo da una cluster analysis sono stati presentati quattro casi studio, il cui fine è quello di mostrare come, attraverso la creazione di relazioni e, in alcuni casi, di network innovativi, tra imprese, aziende non profit e qualche volta anche enti pubblici, si possono creare investimenti sul territorio e rendere il territorio non solo più attrattivo, ma anche più competitivo.

I progetti presentati attraverso i casi del terzo paper possono anche essere valutati come strumenti di marketing territoriale in quanto tentano di dare risposte ai bisogni del territorio, cercando di investire sul territorio in logica sia migliorativa sia di investimento sociale e cercando di mettere in piedi progetti facilmente replicabili e scalabili.

Gli approfondimenti futuri della ricerca riguardano principalmente l'ampliamento del campione di imprese e aziende non profit per arrivare a definire meglio gli effetti del moderatore e per definire meglio cosa si intende per creazione di valore, al fine di tentare di capire se la creazione di valore può essere intesa sia come creazione di valore in termini di relazione stessa, sia come creazione di valore in termini di trasferimento delle competenze tra i partner e di esplorazione di nuovi mercati sia per le imprese che per le aziende non profit, in cui recuperare nuovi clienti, nuovi donatori o nuovi volontari.

L'altro approfondimento della ricerca include le interviste ad un panel di consumatori per capire qual è la percezione delle iniziative commerciali di collaborazione tra imprese e aziende non profit e correlare questi dati sulla percezione con l'alleanza dei brand tra l'impresa e l'azienda non profit coinvolte nell'iniziativa.

Ulteriori approfondimenti possono essere effettuati anche sullo studio dei casi, intervistando non solo uno degli attori coinvolti nella relazione, ma tutti gli attori del network per capire come si intrecciano e come funzionano le relazioni e quali sono, in una logica di marketing territoriale, gli strumenti da utilizzare e da sfruttare per creare investimenti sul territorio e nuovi progetti che possano impattare positivamente su di esso per renderlo sempre più competitivo.

L'argomento della tesi, la creazione di valore nelle collaborazioni tra imprese e aziende non profit, può essere ampliato tenendo in considerazione lo studio delle relazioni che si creano all'interno dei network innovativi, in cui possono essere inclusi i tre attori, profit, pubblico e non profit e in cui si può valutare come queste collaborazioni possono funzionare al meglio per creare valore sia per i

componenti del network stesso, sia per la comunità di riferimento e per gli stakeholder degli attori del network.

Il tema della relazione, inoltre, può essere approfondito riferendosi alla prossimità che può essere intesa sia come uniformità delle mission e degli obiettivi delle collaborazioni, sia come vicinanza territoriale tra gli attori della collaborazione, che poi si traduce, ovviamente da prossimità territoriale a prossimità relazionale.

RINGRAZIAMENTI

A papà, perché lui solo sa...

Grazie al Professor Renato Fiocca, perché mi ha fatto appassionare al marketing attraverso i suoi libri, prima ancora di iniziare il dottorato, e quando ancora pensavo che nella vita avrei seguito un altro percorso. Grazie anche perché ha creduto nel mio progetto di ricerca e nelle mie capacità.

Grazie al Professor Eugenio Anessi Pessina, per il rigore e gli insegnamenti di questi anni.

Grazie a Giuliana Baldassarre, perché lei sa tutto quello che c'è dentro questo ringraziamento e non c'è bisogno di altro.

Grazie a Chiara Paolino, per il sostegno continuo e costante.

Grazie al Professor Giorgio Fiorentini, perché la passione per il non profit è nata grazie a lui e perché mi ha fatto scoprire un mondo “altro” rispetto a quello che stavo studiando da anni.

Grazie al Professor Elio Borgonovi, perché essere parte del suo gruppo è motivo di orgoglio.

Grazie a Federica Bandini per questi anni insieme e per tanto altro.

E...

Grazie a papà, perché mi ha sostenuta sempre, perché sa che un giorno smetterò di “essere in guerra con il mondo” o perché forse ha semplicemente capito che questa guerra non finirà mai.

Grazie a mamma, perché tante volte vorrei essere forte come lei.

E a Carmine, perché la lontananza fisica ci ha avvicinato, e perché se avessi potuto scegliere un fratello avrei scelto esattamente lui.

Grazie ai nonni, agli zii...perché credono in me a volte più di quanto creda io in me stessa.

Grazie a Giorgia per tanti motivi, ma soprattutto per avermi fatto riscoprire il lato quantitativo.

Grazie a Concetta, perché la vita ci ha fatto incontrare di nuovo, in un corso di econometria esattamente come 10 anni prima.

Grazie ai miei amici, tutti, che nel corso degli anni si sono appassionati al non profit con me, che hanno sopportato i miei silenzi, le mie assenze, e hanno continuato ad aspettarmi.